

الإشراف التربوي المعاصر

دكتور/ عماد محمد إبراهيم خليل

استاذ م. بقسم الجيولوجيا
كلية العلوم – جامعة الزقازيق – جمهورية مصر العربية



الإشراف التربوي المعاصر

دكتور/ عماد محمد إبراهيم خليل

استاذ م. بقسم الجيولوجيا

كلية العلوم – جامعة الزقازيق – جمهورية مصر العربية

إهداء

كتاب الإشراف التربوي المعاصر

إهدي نسخة من كتابي "الإشراف التربوي المعاصر" إلي مكتبة كلية التربية – جامعة الزقازيق.

وإلي جميع زملائي الدكاترة الأفاضل بالكلية .

وإلي طلبة الحاضر والمستقبل بالكلية.

مع تحياتي وتقديري ،

د . عماد محمد إبراهيم خليل



رقم الإيداع : 11427

الترقيم الدولي : 978-977-90-3200-9

٢٠١٢م

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم إني أسألك علما نافعاً، وأعوذ بك من علم لا ينفع

إليك ربي اهـدي عملي هـذا عله يكـون سجـلاً ولو صغيـراً في صحيفـة أعمـالي .
اللهم بـارك لـي وبـارك فـي وارض عنـي .
فـأن رضـاك هو جـل مبتغـاي .
والحمـد اللـه رب العالميـن.

محتويات الكتاب

مقدمة

الحمد لله الذي خلق فسوى ، والذي قدر فهدى ، الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد، الحمد لله الحق المبين الذي هو على كل شيء قدير .

سوف أتناول في كتابي هذا الموضوعات الآتية: الفصل الأول : *ماهيه الإشراف التربوي وفلسفته* والفصل الثاني : مقومات المشرف التربوي والفصل الثالث : أساليب وأنواع الإشراف التربوي والفصل الرابع : النظرية ودورها في تحسين الممارسات الإشرافية والفصل الخامس: القيادة والإشراف التربوي والفصل السادس : علاقات الميدان التربوي وأثرها في الأشراف التربوي والفصل السابع : تصور لإدارة الإشراف والتطوير التربوي والفصل الثامن: الإدارة والتخطيط التربوي والفصل التاسع : الإشراف التربوي وإدارة الجودة الشاملة والفصل العاشر : برنامج مقترح : للارتقاء بالمستوي التعليمي بالمدرسة . ثم المراجع وفهرس الكتاب.

* الإشراف التربوي هو مجموعة من المهام المترابطة المتكاملة والتي من خلال ممارستها تتحقق أهدافه . إن نشاطات الإشراف التربوي تتمثل في عمليات إجرائية متنوعة تتطلب ممن يقوم بها أن يكون مزوداً بمجموعة من المهارات يمكنه من القيام بهذه النشاطات بفعالية وكفاية، إن هذه النشاطات وتلك المهارات تؤثر في اتجاه وسرعة ونوعية التغيير المطلوب .

* إن الإشراف التربوي بمعناه الحديث لا يهتم فقط بالعمل من أجل تطوير الموقف التعليمي التعلمي للوصول إلى أهداف محددة متفق عليها بل يعني أيضاً بتطوير هذه الأهداف ، أي أن الإشراف التربوي يعني ببعدين مترابطين : تطير الموقف التعليمي التعلمي نحو أهداف معينة وتطوير هذه الأهداف نحو مواقع جديدة .

* إن الإشراف التربوي بمعناه الحديث يؤكد أكثر مما سبق أن ممارسة مهامه والقيام بنشاطاته وتطوير المهارات الأساسية لـه. لا يمكن أن تتم إلا من خلال جهاز يتكون من أشخاص مؤهلين تأهيلاً كاملاً لهذا العمل .

الفصل الأول

ماهيه الإشراف التربوي وفلسفته

محتويات الفصل :

* المصطلحات التي استخدمت في هذا المجال .
* مفهوم الاشراف التربوي.
* الاشراف التربوي ونظرية النظم.
* مبادئ الاشراف التربوي.
* فلسفة الاشراف التربوي.
* خصائص الاشراف التربوي.
* مهام الاشراف التربوي.
* أهداف الاشراف التربوي.
* أنواع وأنماط الاشراف التربوي.

الفصل الأول
ماهيه الإشراف التربوي وفلسفته

لقد مر الاشراف التربوي منذ نشأتة بمراحل متعددة ، استخدمت فيها مصطلحات تحمل مضامين العمل الذي يوجة نحو الطلاب في المدرسة والمجتمع المدرسي والبيئة المحلية. وقد كانت تلك المصطلحات تعكس طبيعة المرحلة التي تمر بها الامة بما تحملة من أعباء ودلالات مرتبطة بالنظام السيلسي والاجتماعي والثقافي.

ومن بين تلك المصطلحات التي استخدمت في هذا المجال:

التفتيش: Inspection

كان التفتيش يحمل في طياتة معاني متعددة كالتجسس، وكان المفتش التربوي يقوم بهذا العمل بأسم المصلحة العامة، بيبنما هو يمارس التهجم والارهاب. وكان المفتش التربوي يمثل عين وزارة التربية والتعليم، التي تري من خلاله أخطاء الادارة المدرسية، وكانت الزيارة الصفية للمدارس تتم بشكل مفاجئ ترمي لتصيد الاخطاء المتعلقة بسير العملية التعليمية، ومدي كفاءة المعليمن وانتظام الطلاب وتطبيق الأنظمة واللوائح.

وكان عمل المفتش يقتصر في الامور التالية :

١- التركيز علي تقويم عمل المعلم دون النظر الي أهمية الاسهام في تنميتة مهنيا .

٢- التركيز في تقويم المعلم علي ابراز المثالية وأحصاء الاخطاء دون الالتفاف إلي تخطيط برامج للتحسين والاصلاح.

٣- الاهتمام بالمادة الدراسية مما جعل المعلم ينصب علي انماء جانب واحد من شخصية الطالب وهو جانب التحصيل علي حساب الجوانب الاخري الهامة التي يحتاج اليها الطلاب .

٤- الاهتمام الي المعاير السليمة في الجانب الذي ركز عليه نظام التفتيش وهو جانب تقويم المعلم مما جعل تقارير المفتشين غير قادرة علي اعطاء صورة حقيقية عن أعمال المعلمين.

٥- الجمود والانغلاق وقلة وجود مبادرات من التفتيش للتنمية الذاتية أو تطوير العمل أو اتاحة الفرص للمجتهدين من المعلمين.

التوجيه : Guidance

يمثل مصطلح التوجيه مرحلة متقدمة في صرح العمل التربوي، حيث كان يعكس معاني تدل علي متابعة العمل المدرسي بصورة أكثر قبولا فأصبح يعني التصحيح وليس التجريح، والارشاد بدلا من تصيد الأخطاء، والنصح بدلا من العقاب والمباغتة. وفي هذا الصدد، يري بعض رجال التربية أن كلمة التوجيه مرتبطة بتوجيه الطلاب وارشادهم، والأخذ بيدهم وتبصيرهم بما يتناسب مع قدراتهم العلمية وميولهم ورغباتهم الدراسية التي تصب في حياتهم العلمية.

حملت البديات الأولي تركيز المفاهيم بشكل مبني علي التفتيش القائم علي استخدام السلطة ورسم الأهداف وتحديد الخطط والأجراءات الادارية في المدرسة والصف الدراسي وامتحان الطلاب كما أشارت بعض المفاهيم الي أن المهمة تنحصر في تعرف الأخطاء وتوجيه النقد واتخاذ الاجراءات الادارية بحق المخالفين الذين يخروجون عن نطاق ما حدد لهم ولم تتطرق هذه المفاهيم إلي العلاقات التي كانت تربط التفتيش بمن يقعون في نطاق دوره ولكن الشواهد حينذاك بينت أن تلك العلاقة كانت تتصف بالسلبية الخالية من المودة والثقة . وفي ظل مفهوم التفتيش كان التوجيه جامدا متحجرا، يقوم علي استخدام السلطة وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد وانعدام التوجيه والارشاد في جانب المفتشين. ومن هنا كانت نظرة المعلمين الي المفتشين نظرة ملؤها الخوف والرهبة. ولذلك تحولت العلاقة بين المعلم والمفتش إلي علاقة مقفلة لاتقوم علي اساس صحي سليم من العلاقات الانسانية الصحيحة. ثم بعد ذلك تطورت المفاهيم لتؤكد المعاني والأهداف والأغراض والمهام والعلاقات التي يجب أن يكون عليها التوجيه حيث يؤكد ذلك روس ايفانز بقولة أن مفهوم التوجيه قد تغير من مصطلح التفتيش والتوجية الي مصطلح الاشراف وهذا بدوره يلقي مسئولية كبيرة علي عائق المشرفين والسعي الي تحقيق الهدف الرئيسي للمفهوم الجديد وهو التركيز علي تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال المعلم والمنهج والطالب، بل ويتعدي المفهوم الجديد ذلك الي أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يعني أن الاشراف بمفهومه الحديث يتضمن التنسيق والتعاون بين كل العاملين في الحقل التعليمي وخارجه (الأفندي محمد حامد/ القاهرة / ١٩٧٩م).

تطور مفهوم التوجيه التربوي في السنوات الاخيرة تطورا كبيرا، بل أن تسميته الحالية بالاشراف بدلا من التفتيش والتوجيه دليل واضح يعكس هذا التطور الكبير في هذا المجال . وهناك البعض الذين حاولوا التفريق بين التوجيه والاشراف التربوي حيث يضع معايير للحكم علي الفرق بين كل منهما من وجهه نظره، فيري أن التوجيه تحسين عناصر العملية التعليمية في وقت واحد بينما يهدف الاشراف بالدرجة الاولي الي تحسين أداء المعلمين والذي يعمل بدوره علي تحسين المناهج الدراسية وتطوير تعليم الطلاب . ويكمن الفارق كذلك في الممارسات التي تتم من خلالهما ، فمن الممكن أن يتبني نظام تربوي في احدي الدول مفهوم التوجيه وليس الاشراف ولكنه يقصد بممارسة هذا المفهوم كافة مايتضمنه مفهوم الاشراف ومما يؤكد ذلك في دولة الامارات العربية المتحدة مازالت تتبني مفهوم التوجيه التربوي ولكن بمفهوم الاشراف التربوي من حيث المهام والوظائف والادوار والاهداف. فالتوجيه بدولة الامارات يعني عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف أطراف العملية التربوية وعناصرها لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لسائر الاطراف. ومن هذا التعريف يستقرأ ان المأمول في التوجيه التربوي أن يكون عملية تشاركية تعاونية وليست فردية وتتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها (المعلم– المنهج – الكتاب المدرسي – البيئة – التسهيلات المدرسية) وتستهدف هذة العملية التشاركية نمو جميع هذه الاطراف بمختلف لأساليب التوجيه التربوي التي هي في ذاتها أساليب اتصال وتفاعل.

الاشراف التربوي :Supervision

يعكس الاشراف الجانب الفني لوظيفة المشرف التي تتمثل في المتابعة والتطوير ، اذا أخذ اهتمامه ينصب علي آراء المعلمين في عملهم، والطريقة التي يستخدمونها في تقديم المادة لطلابهم . يشكل الاشراف التربوي أحد أهم مستلزمات العملية التربوية ، كما تشكل العناية به استراتيجية ملحة لدي وزارة التربية والتعليم والشباب عبر قطاعاتها المختلفة لتوفير القيادة التربوية الصحيحة للمعلمين العاملين في الميدان التربوي ، لمواكبة الطبيعة المتجددة للتربية في ظل التنامي السريع للمعرفة والثقافة ، بحيث لابد أن يسير الاشراف في سياق هذا التغيير والتجديد . يلعب الاشراف التربوي دورا مؤثرا ، نظرا لطبيعتة المتميزة عن كثير من عناصر النظام التربوي الأخري. فالمشرف التربوي هو الذي يعايش العمل التربوي في الميدان ويتعامل مع قطبي العملية التربوية (المعلم والمتعلم) فهو بذلك يتابع العملية التربوية في ميدانها ويري مقوماتها ، ويعيش قضاياها ومشكلاتها ويتحسس مطالبها فيقومها تقويما مستمرا ويعمل علي تطويرها (الخطيب رداح، الخطيب أحمد والفرح وجيبه / الرياض / ١٤٠٧هـ).

أن الإشراف التربوى المعاصر يتميز بكونه :

عملية فنية :

تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المتعلم والمعلم والمشرف وكل من له أثر في تحسين العملية التعليمية التعلمية.

عملية تشاورية:

تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والمتعلمين والقائمين على عملية الإشراف التربوي والمؤثرين فيه، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص النمو والتشجيع على الابتكار والإبداع.

عملية قيادية:

تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والمتعلمين وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

عملية إنسانية :

تهدف إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنسانا وتعزز الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم مما يمكّنه من توجيه الطاقات واستثمارها على النحو الأمثل.

عملية شاملة :

عنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.

مفهوم الاشراف التربوي :

الإشراف التربوي بين الأمس واليوم :

ابتدأت إدارات التعليم محاولاتها لضبط نوعية المعلمين بفحص أداء المعلم بما سمي بالتفتيش المركزي ، ويضم جهاز التفتيش عددا من الموظفين ، لهم خبرة واسعة في مواد دراسية كاللغة العربية والإنجليزية أو العلوم والرياضيات والاجتماعيات يقومون بزيارة المدارس بشكل مفاجئ ، ويتولى كل واحد منهم حسب تخصصه فحص معلومات التلاميذ في مواد دراستهم ، ويبني على ضوء هذا الفحص حكمة على أداء المعلم ، فيوصي بترقيته أو تثبيته أو نقله .

وخلال العقود الثلاث الأخيرة من القرن العشرين توصلت الدراسات التربوية إلى تجديد المسميات على ضوء التعديلات على مضمون التفتيش ، فغدا أقرب إلى " التوجيه الفني " منه إلى التفتيش ، أي أنه أصبح جهدا يهدف إلى مساعدة المعلم على النمو في المهنة والكفاءة في الأداء ، وشيئا فشيئا تطورت الأمور وغدا نمو التلميذ هو الهدف ، وأضحى تطور العملية التربوية بجوانبها المتعددة هو الغاية ، وأصبحنا أمام مصطلح " الإشراف التربوي " وما يقابله من مضامين جديدة .

تعريف الإشراف التربوي :

عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفايته التعليمية . وكان يتطلع إليه كعملية ديمقراطية تعاونية ، طرفاها المشرف التربوي والمعلم ، تهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعمل على تحقيقها (المساد محمود أحمد / الأردن/ ١٩٨٦م) .

إن التعريف السابق يمثل نقلة نوعية تبتعد كثيرا عن مفهوم التفتيش وممارسة القائمين عليه ، إذا يلغى نهائيا الاستعلاء على المعلمين وتجريحهم وتصيد أخطائهم . كما يتجاوز التوجيه الفني الذي قد يقف عند حدود متابعة عمل المعلمين في المدارس ومحاولة تصحيح ممارستهم على ضوء الخبرة والنصيحة الوافدتين من خارج المدرسة ، لارتباط التوجيه الفني بتميز الموجه في مادة تعليمية بعينها .

أما الإشراف التربوي فقد أزال الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف التربوي عندما اعتبرهما طرفين في عملية واحدة يتعاونان على بلوغ أهدافهما . وهكذا تصبح غاية المشرف التربوي تطوير العملية التعليمية ، وهو أمر لا يوحي للمعلم بأي معنى من معاني العجز والضعف أمام المشرف التربوي .

وقد عرفه بعض التربويين بأنه :

عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب ، وبيئة ومعلم وتلميذ ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه ، من أجل تحقيق الأفضل لأهداف التعلم والتعليم .

وهذا تعريف آخر :

الإشراف التربوي هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة ، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم ، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية – التعلمية "(وزارة التربية والتعليم ١٤٢٧ هـ / دليل مفاهيم الإشراف التربوي).

تطور مفهوم الإشراف التربوي :

هناك قوتان أساسيتان قد أثرتا في النمو السريع للإشراف التربوي . أما الأولى ، فتمثل حصيلة عوامل اجتماعية ثقافية ، كالنمو السكاني ، وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة ، والاهتمام بجودة التعليم . وأما الثانية ، فتمثل النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال . إذ أن النظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارساته ، ودور المشرف التربوي ، ومركزه ، وسلطته .

مهمات الإشراف التربوي:

أ ـ الانتقال بالعملية التربوية من التعليم إلى التعلم :

إذا لا معنى للتعليم إن لم تتضح آثاره في التعلم ، فلا يكون التعليم نقلا للمعارف بل يصبح وسطا لا كتساب المعارف وتحليلها ومعالجتها والتصرف فيها . وهذا يؤكد صعوبة مهمة المشرف التربوي في متابعته لأعمال المعلمين . إذا لا تكتفي زيارة المفتش للمعلم في جولة خاطفة وتقييم ثمرات عمله كما تعكسها إجابات الطلبة على الأسئلة الموجهة لهم بخصوص مادة الدراسة ، كما لا تكتفي مراقبة الموجه لحصة صفية حتى يتعرف على كفاية المدرس في التعليم وإدراكه لأغراضه وممارسته لأساليبه العلمية في إثارة اهتمام التلاميذ بالتعلم ومراعاة قدراتهم وحاجتهم واستعداداتهم ، بل يحتاج أن يكون اتصاله بالطلبة أوسع ، وتفاعله مع المعلم أوثق .

ب ـ الانتقال من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير :

حيث يبرز هنا دور المشرف التربوي في تقييم وضع المناهج ومساهمته في إعداد المعلمين .

ج ـ الانتقال من تقييم معلومات المدرس إلى بناء نظام قيمي لديه :

وهذا يتطلب أن يقتحم المشرف التربوي هذا الميدان ليساعد المدرسين على تجاوز المشكلات التي يواجهونها في عملهم حينما يركزون على مخاطبة عقول الطلاب ويتجاهلون جوانب حياتهم الوجدانية والاجتماعية والحس الحركية .

د ـ الانتقال من تقييم المدرس إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة :

فالمبادئ التربوية الأساسية تنظر إلى التربية باعتبارها عملية متكاملة ، ولذلك فإن الفصل بين مهمات المشرفين التربويين المتخصصين بموضوعات الدراسة المختلفة يؤكد الابتعاد عن الالتفات إلى أحوال المدرسة والجوانب الإدارية فيها ، وهي عوامل هامة في نجاح العمل التعليمي التعلمي أو في فشله.

هـ ـ الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقاته بغيره :

فالمعلم في المدرسة لا ينطلق إلى عمله من فراغ ، وإنما من نظام تعليمي عام يتصل بأنظمة المجتمع الأخرى سياسة واقتصادية ودينية واجتماعية عامة . ولا يمكن للمشرف التربوي أن يقدم مساندة للعمل التعليمي التعلمي وكأنه لا يتأثر بالنظام التعليمي بشكل عام وأنظمة المجتمع الأخرى .

مهمات المشرف التربوي فيما يلي :

أولا ـ تهيئة المعلمين الجدد لعملهم :

يتم إعداد المعلمين للمهمات التعليمية في كليات إعداد المعلمين ، ويتم تدريبهم على مطالب العمل ميدانيا أثناء الدراسة . ولكنهم من ناحية عملية يواجهون مشكلات حقيقة عندما يباشرون أعمالهم الفعلية في المدارس التي يعينون للعمل فيها . وتقع على جهاز الإشراف التربوي بالتعاون مع إدارة المدرسة مسؤولية المعلمين الجدد لعملهم .

ثانيا ـ عقد الدورات للمعلمين أثناء الخدمة :

يتصل المشرف التربوي يوميا بالميدان في هذه المدرسة أو تلك ، ويطلع على جوانب العمل وعلى المشكلات التي يواجهها المعلمون ، وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية المقدمة للتلاميذ . وعلى ضوء ذلك يستطيع المشرفون التربويون ، وبجهد تعاوني اقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي يلاحظونها .

ومن هذه الدورات ما يلي :

١ . دورة لاستخدام الحاسب في التعليم .
٢ . دورة لتعليم معلمي المرحلة الأساسية استخدام أسلوب المجموعات في التعليم .
٣ . ورشة عمل في القياس والتقييم التربوي لتحسن أداء المعلم في الاختبارات .
٤ . ورشة عمل لتدريب المعلمين على استخدام المواد الأولية المتوفرة في البيئة في صنع الوسائل التعليمية.
٥ . دورة لتدريب المعلمين على إثارة اهتمام الطلبة بالأنشطة .
٦ . دورة للمعلمين المشرفين على المكتبات المدرسية لتعريفهم بالأساليب المناسبة لتفعيل دور واجتذاب الرواد إليها .
٧ . دورة لتدريب المعلمين على طريقة جديدة في التدريس .

ثالثا ـ تنظيم اجتماعات مع المدرسين :

وقد تأتي هذه الاجتماعات في مطلع العام الدراسي الجديد ، حيث يلتقى المشرف التربوي بمدرسي إحدى المواد ويناقش وإياهم المنهج الدراسي لهذه المادة والكتاب المقرر وكفاية دليل المعلم . ويكون من ثمرات هذا الاجتماع إثارة انتباه المعلمين لبعض الجوانب الهامة في المنهج ، والوقت المناسب من الفصل الدراسي لتناول هذا الجاذب . كما قد يأتي الاجتماع بمناسبة اقتراب موعد الامتحانات النهائية . كما قد يأتي الاجتماع بعد انتهاء الامتحانات ، وقد يأخذ الاجتماع شكل ورشة عمل لتحليل الأسئلة التي أستخدمها المعلمون .

رابعا ـ العمل على تطوير المنهج :

إن عملية تطوير المنهج ليست مهمة الإدارة العامة للمناهج بوزارة التربية والتعليم ، وإن كانت هذه الإدارة هي من ينظم عملية التطوير ، وتطوير المنهج ليس عملا إفرادياً يقوم به المختص التربوي ، بل يأتي التطوير كثمرة لجهد مشترك يساهم في تحقيقه المشرف كقائد تربوي بالتعاون مع المعلمين الذي نفذوا توجيهات المنهج ميدانيا . كما يساهم في العمل على تطوير المنهج الطلبة الذين تعايشوا مع الخبرات التي يتيحها المنهج وتدارسوا المعلومات والمعارف التي ركز عليها .

خامسا ـ عرض نماذج للمحاكاة في إدارة الصفوف :

إن نجاح عمل المعلم في داخل غرفة الصف يتأثر بشكل كبير بنجاحه في إدارة الصف ، فلا يكفي أن يكون المعلم متعمقا قي مادة تخصصه ، وأن يكون المنهاج حديثا ومتطورا ، كما لا يكفي اعتماد طرق متميزة في التدريس واستخدام وسائل نافعة إن لم يجد المعلم سبيلا إلى إدارة الصف بطريقه فعاله .

ويستطيع المشرف التربوي ، ومن خلال زيارته الميدانية أن يتعرف على المعلمين اللذين يكونون قدوة في هذا الأمر ، ويعقد بعد كل حصة حلقة لمناقشة الاستراتيجيات التي اتخذها المعلم ويقدم تفسيرا لكل استراتيجية بما يساعد على توليد القناعات بالأخذ بمثل هذه الاستراتيجيات في العمل .

سادسا ـ المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس :

المشرف كحلقة وصل بين الإدارة في المركز والميدان يستطيع أن يساهم مساهمة فعالة في تقديم صورة عن احتياجات المدارس من المعلمين في واحد أو أكثر من التخصصات ، كما يساعد في التوصية باختيار المعلمين الذين يناسبون حاجات هذه المدرسة أو تلك في تخصص معين .

سابعا ـ تشجيع المعلمين على تجاوز إطار الكتاب المدرسي المقرر لتحقيق أهداف المنهج:

كثيرا ما يميل المعلمون إلى الالتزام الحرفي بالنصوص الواردة في الكتب المدرسية المقررة ، باعتبارها مواد تعليمه منتقاة بحذر وعناية تبعدهم عن الوقوع في الأخطاء المحتملة وهذه النصوص هي نماذج تمثل متطلبات المنهج ، ولكنها لا تعكس كل مقوماته .

وإذا كان المعلم يلتزم بحرفيات الكتاب المقرر ولا يجد من يثير اهتمامه بالمواد التعليمية المساعدة على استكمال تحقيق أهداف المنهج خارج إطار الكتاب المدرسي يكون قد أقفل أمام التلاميذ بابا واسعا من أبواب تحصيل المعرفة واكتساب الخبرة . ولذلك يلجأ جهاز الإشراف إلى إعداد مواد تعليمية متنوعة : يتصل بعضها بالاكتشافات والمخترعات الحديثة ، ويتصل بعضها بالنماذج المتنوعة للإنتاج ، ويتناول بعضها الأخر الأحداث ويطرح بعضها للنقاش طبقا لما يستحوذ على اهتمام الناس في المنطقة التي توجد فيها المدرسة .

ثامنا ـ استثمار المشرف لموقعه كحلقة اتصال بين الإدارة والميدان في العمل على تكامل دوريهما:

للمشرف التربوي أهمية باللغة في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم ، على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقويم والعلاقات مع البيئة المحلية.

يقصد بالاشراف التربوي العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية– التعلمية ومتابعة تنفيذ كل مايتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية. وهو يشمل الاشراف علي جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريبية أو ادارية أو تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والتفاعلات الموجودة فيما بينها . فالاشراف يعمل علي النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كليهما، وان معني ان تشرف هو أن تنسق وأن تحرك وأن توجه نمو ذكاء المدرسين في اتجاه تحريك نمو ذكاء كل تلميذ وأن يوجهوه الي أغني وأذكي مساهمة فعالة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه .

يبرز أهمية الاشراف التربوي في مد يد العون للمدرس لمواجهه اختلاف المواقف والتغير المستمر وإلي مساعدته في دراسة وفهم من يدرسهم (مساعدة في مجال نمو المتعلم) أي تنوير الطريق أمامه لينمو في مجال المهنة مع حفزه إلي

الانتاج والعطاء لينعكس بالتالي علي حسن الاداء في العملية التربوية ومما يساعد علي تحقيق الأهداف المرجوة منها . كما وجود المشرفين اساس لمساعدة المعلمين في تحسين أدائهم واثارة دافعيتهم نحو النمو المهني ولتنفيذ تطوير المنهاج المدرسي فهذه خدمات تسهم كلها في تحسين تعلم الطلاب وزرع ثقة المواطنين في المدرسة .

لقد تعددت الدراسات التي تبنت مفهوم الاشراف التربوي، فيري نشوان أن المفهوم الحديث للاشراف هو عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة تتم خلال التفاعل البناء المستمر بين المشرف وبين المعلم بهدف تحسين التعليم والتعلم . ويري رواح الخطيب أن الاشراف التربوي عملية ديمقراطية تعاونية (طرفاها المشرف والمعلم) تهدف الي اكتشاف وتفهم أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعمل علي تحقيقها . ويعرف هاريس الاشراف التربوي بأنه ما يقوم به المسؤولون داخل المدرسة تجاه المعلمين بقصد الحفاظ علي مايجري في المدرسة أو تغيرة بطريقة مباشرة تؤثر في عمليات التعلم القائمة. ويري وايلز لاندي أن الأشراف مهمة قيادية تمد الجسور بين الادارة والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم. وتري ايزابيل فيفر أن الاشراف التربوي عملية ذات غرض رئيسي واحد هو تحسين التدريس ، تتم بين أشخاص ذوي وجوه متعددة تتناول السلوك التعليمي والمنهاج التربوي وبيئات التعلم وتقسيم الطلاب إلي مجموعات تهدف إلي اكتشاف أهداف التعليم وتفهمها ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعمل علي تحقيقها. ويري محمود عبد القادر أن الاشراف عملية تفاعل انسانية اجتماعية تهدف الي رفع مستوي المعلم المهني إلي أعلي درجة ممكنة كما تهدف أيضا الي تطوير التعليم ليحقق أهدافه وغاياته بكفاية وفعالية . ويقع علي عائق المشرف مد يد العون والمساعدة للمعلم في مناخ يسوده الأمن والثقة والمحبة والتعاون والاخلاص مع الابتعاد عن التعالي والتسلط علي من هم دونه في السلم الوظيفي .

ويري البعض أن الاشراف التربوي عملية تهدف الي تحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب ووسائل عملهم بقصد الرفع من مردود العملية التربوية وتحقيق هدفها. الاشراف هو الجهد الذي يبذل لاثارة اهتمام المعليمين وتوجيه نموهم المستمر أفرادا أو جماعات ليكونوا أقدر علي فهم العملية التربوية وتحقيقها بفاعلية . الاشراف خدمة تربوية متخصصة تهدف الي الارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التعليمية والتعلمية التي تمكن الاطراف المساهمة في العملية التربوية من القيام بأدوارهم بشكل فعال . الاشراف نظام سلوكي توفرة المدرسة بشكل رسمي لغرض التفاعل مع النظام السلوكي التعليمي علي نحو يضمن الابقاء ، وتغير وتحسين وتوفير الفرص التعليمية للطلاب وتحقيقها بالفعل (د. سعيد الاسدي /الأردن/ ٢٠٠٧م) .

الاشراف هو عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم والهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم الطلاب وقد يتضمن تحقيق هذا الهدف تغير سلوك المعلم وتعديل المهاج أو أعادة تشكيت البيئة التعليمية وهذه الرابطة المعقدة بين هولاء الأفراد والمعلمين والتي تعرف بالاتصال الاشرافي لاتشكلها علاقة واحدة بل جملة من العلاقات التي تسير جنبا الي جنب. الاشراف هو الجهود التي تبذلها قيادات تربوية متخصصة لتحسين العملية التربوية بجميع عناصرها والوصول بها إلي تحقيق أهدافها المنشودة (لائحة التوجيهه / دولة الامارات ١٩٦٦) . الاشراف التربوي هو عملية انسانية وقيادة ديمقراطية وعملية شاملة ومتخصصة وعملية مرنة متطورة تهدف الي الارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية من القيام بأدوارهم بشكل فعال (دليل المشرف التربوي / الاردن ١٩٨٣) .

الاشراف التربوي هو كل الجهود التي تبذل لقيادة المعلمين وغيرهم من العاملين في الحقل التربوي لتحسين العملية التعليمية عن طريق النمو المهني وتطوير المعلمين واختيار الأهدهف التربوية والوسائل التعليمية وطرق التدريس والتقويم (د. محمد قدري لطفي / مصر /١٩٨٨) . الاشراف التربوي عملية تعاونية تتطلب توفر الثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمعلم بما يمكنها من الوصول الي مفاهيم مشتركة حول القضايا التي تنهض بالعمل التربوي (د. محمود المساد / الاردن / ١٩٩١).

الاشراف التربوي عملية ذات غرض رئيسي واحد وهو تحسين التدريس وهو عملية تتم بين الاشخاص ذات وجوه متعددة تتناول السلوك التعليمي والمنهاج التربوي وبيئات التعليم وتقسيم الطلاب واستغلال جهود المعلمين والتطوير المهني وتتناول ايضا مسئوليات أخري متفرقة قد تشمل اعداد مشروعات للحصول علي منح مالية وتوفير خدمات العلاقات العامة وانجاز المهمات التي يقرر المسؤؤلون تفويضها للاشراف التربوي . ويتفاوت النشاط الاشرافي في نوعه من نشاط يستهدف جميع المعلمين في منطقة تعليمية واحدة كما يحدث في اللقاءات العامة الي نشاط يستهدف بشكل متواصل معلما واحدا كما في الاشراف العيادي. حيث يستدعي المشرف أن يساعد المعلم في تخطيط وحداته الدراسية أو وضع برامج لتقويم طلابه أو ترتيب لقاءاته مع أولياء الامور أو انجاز مهام أخري.

ان للمعلمين حاجات تختلف باختلاف مراحل تطويرهم المهني كالاتي :

١- المرحلة الأولي (مرحلة البقاء):

في هذة المرحلة يحتاج المعلم الي الفهم والطمأنينة والتشجيع ، ولذا فان تعليمة مهارات الوقوف علي مسببات السلوك واكسابه بصيرة فيها سوف يكون ذا فائدة له في هذة المرحلة ، وهنا يكون المعلم قد اكتسب خبرة في التدريس .

٢ - المرحلة الثانية (فترة الادماج) :

في هذه المرحلة يكون المعلم مستعدا للتركيز علي طلابه وعلي تعليمهم بشكل فردي وفي هذه المرحلة ينصح بالاستفادة من خبرات لالاختصاصين المقيمين في المدرسة والعمل علي ايجاد فرص لتعاون المعلمين في نشاطات مختلفة ثم ينقل المعلمين إلي اختيار أساليب تدريسية مريحة خاصة بهم معبرين بذلك عن شخصياتهم بطرق فريدة

٣- المرحلة الثالثة (مرحلة التجديد):

وهي مرحلة يكون فيها المعلمون علي وشك الوقوع في روتين ممل، أي القيام بتكرار عمل الشئ ذاته وهنا يحتاج المعلمون الي الاستشلرة عن طريق الاجتماعات المهنية والزيارات الصفية والمجلات المهنية ومراكز التدريب والتعرف إلي طرق جديدة مثل التسجيل التلفزيوني بغرض التحليل الذاتي.

٤- المرحلة الرابعة (مرحلة النضج) :

في هذه المرحلة تعمل الراسات العليا والبرامج الموصلة الي درجة جامعية والادبيات المهنية المتخصصة والندوات والمؤتمرات العلمية كمصادر يمكن استخدامها في تنمية تطورهم المهني ، وفي هذه المرحلة يكون المعلمون قد طوروا كفاءاتهم التعليمية والثقة في أنفسهم . ويتبن من التعريفات السابقة ان الاشراف التربوي مفهوم حي ديناميكي متطور معتمدا علي عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف اطراف العملية التربوية وعناصرها لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب.

ومن أهم ما يتميز به المفهوم الحديث للاشراف التربوي ما يلي :

١- يستهدف الاشراف والتوجيه والارشاد لا تصيد الاخطاء وان يحل النصح والارشاد بدلا من التعليمات والاوامر .

٢- يعتمد علي التفاعل الديمقراطي السليم بين المشرف والمعلم .

٣- يهدف الي تقديم خدمات فنية للمعلم بقصد رفع الكفايات الأكلديمية والمهنية للمعلم ومساعدته علي النمو المستمر وتحسين مستوي أدائهم وتدريبهم .

٤- يتجه الي اعادة تشكيل وتحسين بيئة الموقف التعليمي بجميع أبعادة وعناصره (استخدام أساليب متنوعة من التعليم، خلق جو مثير يزداد فيه انتباه الطلاب، استخدام التعليم المتقارب، تهيئة فرص خاصة للطلاب الموهوبين، امداد يد العون من قبل المشرفين ، اعادة تنظيم الهيئة التدريسية في المدرسة ، استخدام نظام التعليم الخلوي" خارج جدران المدرسة، التوجه الي المجتمع المحلي ، الرحلات الميدانية، البرامج التعاونية، المدارس البدنية "، التعرف علي مصادر البيئة المحلية وتشجيع استخدامها واستغلالها بشكل مناسب)(ذوقان وسهيلة عبيدات/ الأردن/ ٢٠٠٧ م) .

٥- العلاقة الايجابية بين المشرف والمعلم هي العامل الرئسي في أحداث التغيرات التعليمية المرغوبة.

٦- يساعد علي تعديل الممارسات التربوية وتغيرها أو تطويرها بصورة مستمرة علي أساس علمي تجريبي.

٧- يقوم الاشراف التربوي علي أساس المشاركة والتعاون بين المعلم والمشرف وهذا يتطلب أن تقوم العلاقة بينهما علي أساس ديمقراطي سليم وأن تكون الصلة بينهما علي أساس قوي من العلاقات الانسانية.

٨- يعتبر الاشراف التربوي برنامجا متكاملا مخططا لتحسين العملية التربوية.

٩- يقوم المفهوم الحديث للاشراف علي أن تقويم المعلم ليس هدفا في ذاته وانما هو وسيلة لتحسين مستوي أدائه والارتفاع بمستواه ولذلك ينبغي أن يكون هذا التقويم هادفا وموضوعيا وبناء بعيدا عن التحيزات الشخصية أو اعتبارات المجاملة والمحسوبية وربما كان من الأفضل أن يكون التقرير نفسه موضع مناقشة بين المشرف والمعلم مع اشتراك مدير المدرسة في هذه المناقشة .

مقومات المشرف التربوي :

1- الخبرة الواسعة :

وتأتي من خلال ممارسة التدريس ثم الإشراف التربوي ومن خلال الاطلاع المستمر والقراء ة المنظمة.

ويندرج تحت ذلك ما يلى :

١. المعرفة الوافية في حقل التخصص.
٢ . القدرة علي عرض الدروس النموذجية.
٣ . مهارات تخطيط الدروس.
٤ . تحليل معوقات الدروس.
٥. الإلمام بأساسيات القياس والتقويم وإعداد الاختبار الجيد وتحليل نتائجه.
٦ . معاونة المعلمين في عملية التقويم الذاتي.
٧ . معرفة حاجات المعلمين والبرامج المناسبة لتطويرهم وتدريبهم.

٢- الشورى والتعاون :

من حيث تنمية المهارات الاجتماعية بين المعلمين والمشاركة في اتخاذ القرار.

٣- التجديد :

اكتشاف طرق التعليم الأكثر نجاحاً والقدرة على الاستخدام الإيجابي للتقنية

٤- الاهتمام بالنمو :

ويأتي هذا من خلال الاهتمام بتربية الاتجاهات الحسنة وصقل المهارات المرغوبة وتعزيز السلوك الإيجابي.

٥- التخطيط :

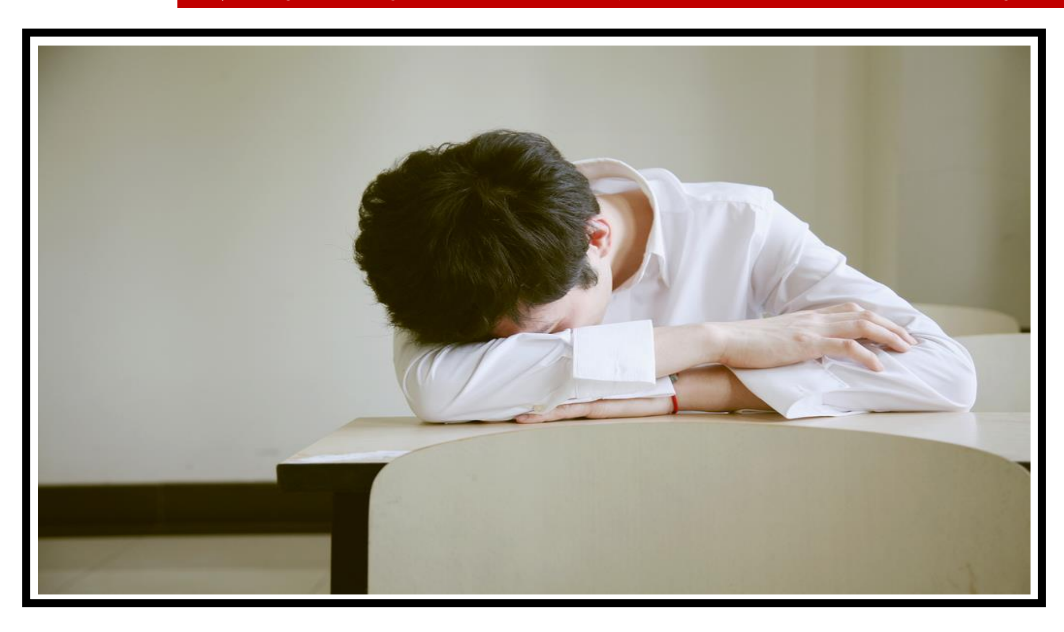
من خلال الخطة اليومية والأسبوعية والفصلية تجنباً للارتجالية والفوضى كما يجب تجريد الخطة من النمطية والتكرار.

٦. إتقان مهارات الاتصال سواءً الشفوي أو المكتوب .

٧- المؤهلات الشخصية :

صدق وأمانة وصبر ومثابرة ولباقة وتواضع وجدية في العمل.

أفكار لحل مشكل ملل الطلاب داخل الفصول الدراسية:



ماذا سيكون رد فعلك لو وجدت طالبا نائما على الطاولة داخل الفصل الدراسي ؟ هذا هو ما سنحاول الجواب عليه . فأن تكون مدرسا ناجحا لا يعني أنك ستكون بمنأى عن بعض المشاكل التي قد تصادفك أثناء سير الدروس داخل الفصل ، ويعد الملل الذي ينتاب بعض الطلاب أحد هذه المشاكل التي قد تؤرق بال المعلمين فيجد المعلم نفسه أمام طالب غير مهتم بالدروس و بزملائه أيضا ، قد يصل مداه إلى أن ينام على طاولته أو ما يصطلح عليه **the hibernator** .

استخدام التعلم النشط لإشتراك الطلاب :

ولحل مثل هذه المشاكل ،يلجأ المدرسون لبعض وسائل تحفيز الطلاب و تنويع تقنيات التنشيط والعمل داخل الفصول الدراسية ، وفي هذا السياق تم إجراء العديد من الأبحاث و منها ما قامت به جامعة مينيسوتا الأمريكية **The University of Minnesota** و التي خلصت إلى ضرورة تبني المدرسين لنموذج التعلم النشط و التدريس الفعال.

المتمثل في عدة نقط منها :

١- الالتزام باستخدام التعلم النشط و التواصل الفعال.

٢- بدء تنفيذ هذه الاستراتيجيات مباشرة مع بداية كل موسم دراسي.

٣- شرح سبب استخدام التعلم النشط وكيف يمكن أن يستفيد منه الطلاب.

٤- إعطاء توجيهات واضحة و تحديد دقيق للأهداف و المدة الزمنية و الإجراءات .

٥- إشراك الطلاب في التعليم.

٦- جعل التعليمات في مكان يظل أمام مرأى التلاميذ ليتم الرجوع إليها عند الحاجة.

٧- تقسيم الطلاب إلى مجموعات.

٨- الانطلاق من استراتيجيات أبسط كدروس الكتابة ثم الانتقال إلى أنشطة أكثر صعوبة.

أفكار تستحق التجريب للتغلب علي ظاهرة ملل الطلاب داخل الفصول:

إشراك الطلاب و المتعلمين في بناء الدروس هو أفضل وصفة لحل مشكل ملل الطلاب داخل الفصول الدراسية وزيادة أداء هم . فقد أصبح من البديهي أن يركز المدرسون على تطوير وتنويع أساليب التدريس للرفع من أداء الطلاب و مردوديتهم ، ولتحقيق ذلك لابد من التركيز على التعليم التفاعلي :

١ – الأسئلة الأساسية : مع بداية كل حصة يجب على المدرس أن يحدد الهدف من الدرس عبر طرح سؤال أساسي واحد ينبغي على الطلاب الإجابة عليه عند نهاية الحصة. كما يجب على المدرس أن يتأكد من أن السؤال المطروح هو الغاية التي يجب أن تتحقق من هذا التعلم ، ولكي تكون هذه الاستفسارات فعالة ، ينبغي أن تلزم الطالب باستعمال التحليل و التطبيق واستدعاء مهارات متعددة ولا تعتمد على جانب واحد من التعلم .

٢ – استراتيجية فعالة : دفع الطلاب إلى التفكير بنشاط والبقاء مركزين على المواد الدراسية المقررة في اليوم . و قد يستعمل بعض المعلمين وسائل تحفيز وإثارة متنوعة كمقاطع الفيديو لإشراك الطلاب في الدروس بشكل مباشر وإبقاء هم منتبهين طيلة الحصة .

٣ – المفردات ذات الصلة : الاقتصار ما أمكن على المفردات المناسبة للطلاب ، مع ضمان أن يتم استخدامها بشكل فعال في السياق . كما يجب على الطلاب التفاعل مع الكلمات طوال الدرس . وعلى المعلمين أن يحرصوا على استعمال استراتيجيات متجددة لتدريس المفردات ، بما في ذلك الرسوم البيانية أو إنجاز تجارب معينة .

٤ – محاضرات قصيرة : التركيز على محاضرات قصيرة المدة تتراوح بين ١٢ و ١٥ دقيقة ، لينخرط الطلاب بعد ذلك في نشاط سريع . مع الحرص على التناوب بين القراءة والأنشطة الطلابية مثل أنشطة التحويل أو رسم صورة أو تلخيص و وصف المحاضرة أو المناقشة مع الطلاب الآخرين .

٥ – المخططات الرسومية : مساعدة الطلاب على فهم و تصور وتصنيف ما يتعلمونه عبر خطاطات مبسطة . احرص دائما كمدرس على ربط المعلومات الجديدة بالمعلومات القديمة و لا تتردد أيضا في استخدام الرسوم البيانية الملونة على أجهزة الكمبيوتر .

٦ – تشجيع حركة الطلاب : من أهم الأفكار لإبعاد الملل عن الطلاب حيث ينبغي إشراك الطلاب في الدروس من خلال أنشطة بدنية بسيطة كالتنقل بين المجموعات أو حركة " الإبهام إلى الأعلى " أو " الإبهام للأسفل "للتعبير عن القبول أو الرفض أو اعتماد حركات الجسم للإجابة على الأسئلة التي تتطلب أجوبة بسيطة كاعتماد حركة الرأس للنفي أو التأييد .

٧ – تنمية مهارات التفكير : استخدام أسئلة مركبة وعلى قدر كبير من الدقة أثناء الدرس لتشكل تحديا للطلاب . مع ضرورة تنويع طرق الإجابة : عبر أجوبة كتابية أو المناقشة مع طالب آخر أو من خلال الواجبات المنزلية .

٨ – التلخيص : ختم الدرس بملخص لتقييم الطلاب من خلال إجاباتهم على السؤال الأساسي . لترى مدى تحقق أهداف الدرس ويكون ذلك باستخدام مجموعة متنوعة من التقييمات الموجزة أو الأنشطة القصيرة أو المناقشات أو الرسوم التوضيحية.

٩ – الأنشطة الصارمة : تصميم أنشطة صعبة تتطلب تركيزا عاليا للقضاء على الوقت الضائع .

١٠ – مناهج دراسية تتمحور حول الطلاب : لا يختلف اثنان أن الطلاب هم محور الاهتمام في التعليم و التعلم . ولهذا جاء استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية كأداة لإشراك الطلاب ومساعدتهم من خلال تطبيقات مساعدة على التعلم ليتحول دور المدرس من مصدر للمعرفة إلى مُسَيّر و مُيسّر .

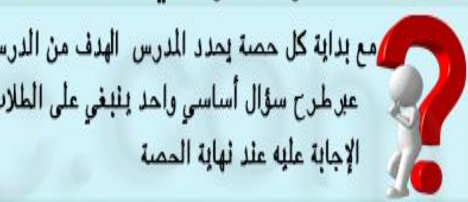
وضع الطلاب في وضع التعلم :

على العموم لابد للمدرسين (على اختلاف المستوى الذي يدرسونه وعلى اختلاف المادة المدرسة) أن يصادفوا هذا النوع من الطلاب طلاب يمكن وصفهم بالمتوقفين stalled ليس لديهم أي تصور للمكان حيث يوجدون و لا ما يريدون ولا طاقة لهم للقيام بأي شيء. مثل هؤلاء الطلاب غالبا ما يفتقرون إلى الإحساس بالهدف ونادرا ما يشعرون بقيمة ما ينجزون من مهام .

كخلاصة إذن ، ولمواجهة مثل هذه العوائق التي تحول دون تعليم جيد ليس أمام المدرسين من حل سوى استعمال استراتيجيات التعلم النشط والأنشطة المعتمدة على التعليم التفاعلي وبتعبير أبسط على المدرسين أن يتأكدوا من تفاعل الطلاب المستمر مع الدرس طيلة المدة الزمنية المخصصة له مستعنين في ذلك بالأفكار التي ذكرناه أعلاه .

10 أفكار لحل مشكل ملل الطلاب داخل الفصول الدراسية

الأسئلة الأساسية



مع بداية كل حصة يحدد المدرس الهدف من الدرس عبر طرح سؤال أساسي واحد ينبغي على الطلاب الإجابة عليه عند نهاية الحصة

استراتيجية فعالة



دفع الطلاب إلى التفكير بنشاط و البقاء مركزين على المواد الدراسية المقررة في اليوم باستعمال وسائل تحفيز و إثارة متنوعة

المفردات ذات الصلة



الاقتصار ما أمكن على المفردات المناسبة للطلاب ، مع ضمان أن يتم استخدامها بشكل فعال في السياق

محاضرات قصيرة

الزكيز على محاضرات قصيرة المدة تتراوح بين 12 و 15 دقيقة

المخططات الرسومية




مساعدة الطلاب على فهم و تصور و تصنيف ما يتعلمونه عبر خطاطات مبسطة



تشجيع حركة الطلاب

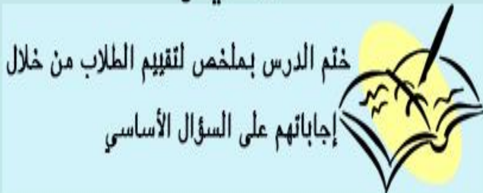


من خلال أنشطة بدنية بسيطة كالتنقل بين المجموعات أو حركة " الإبهام إلى الأعلى " أو " الإبهام للأسفل

تنمية مهارات التفكير

استخدام أسئلة مركبة و على قدر كبير من الدقة أثناء الدرس لتشكل تحديا للطلاب

التلخيص



ختم الدرس بملخص لتقييم الطلاب من خلال إجاباتهم على السؤال الأساسي

الأنشطة الصارمة

تصميم أنشطة صعبة تتطلب تركيزا عاليا للقضاء على الوقت الضائع

مناهج دراسية تتمحور حول الطلاب



ليتحول دور المدرس من مصدر للمعرفة إلى مُسيِّر و مُيسِّر



www.new-educ.com

تصميم رشيد التلواتي @Rachid_Teloiti rachid.teloiti

الاشراف التربوي ونظرية النظم :

تتكون العملية الاشرافية وفقا لنظرية النظم من الآتي :

المدخلات: Inputs

تشتمل مدخلات النظام الاشرافي علي المعلمين والطلاب والمناهج الدراسية والبيئة المحلية وجميع الامكانات المادية المتاحة.

وتشتمل الكفايات التعليمية للمعلمين على الآتي :

١ – الأعداد قبل الخدمة.
٢ – الأعداد أثناء الخدمة.
٣– المعلومات والمعارف النظرية ذات العلاقة بالمادة التي يدرسها.
٤ – طرائق التدريس الخاصة بالمادة التي يدرسها.
٥ – المهارات التعليمية الاساسية المتعلقة بالمرحلة التي يدرس فيها.

وتشمل العملية الاشرافية للطلاب الآتى :

١ – حاجات الطلاب ومستوياتهم.
٢ – مدي ارتباط المناهج بحاجات الطلاب وحاجات المجتمع .
٣– مدي ماحققته المناهج للطلاب من معارف ومهارات واتجاهات.

العمليات: Process

تعني احداث تفاعل بين مدخلات النظام الاشرافي، فالمعلم يتفاعل مع الطلاب ، والطلاب يتفاعلون مع المناهج الدراسية والامكانات المادية المتوافرة والمشرف التربوي يتفاعل مع هذه العناصر جميعها، ومع ذلك فان تفاعل المشرف مع المعلم من أهم هذه التفاعلات، لانها تمثل الأفعال لمباشرة للاشراف ويبرز ذلك من خلال الزيارات الصفية والورش التعليمية والندوات والاجتماعات وغيرها من أدوات الاشراف المباشر .

المخرجات: Outputs

وهي التي تتمخض عنها العمليات الاشرافية حيث تتطور الكفايات التعليمية للمعلمين ويزداد تعلم الطلاب ويحدث الاستخدام الفعال لجميع عناصر العملية التعليمية المادية والمالية والبشرية .

المرئيات: Feet back

هي مجموعة من الافكار والتقارير ووجهات النظر الموضوعية التي تعكس انطباعات عناصر البيئة الخارجية عن مستوي الاداء الاشرافي للادارة المدرسية، وتعتبر هذه المرئيات المحك الرئسي للتجديد والتطور ، لانها تؤدي الي دعم العملية التعليمية بجميع أبعادها.. المعلم والطالب والمناهج بما يتمشي مع جميع معطيات العصر الحديث .

تحليل عملية الاشراف التربوي:

ينظر الي العملية الاشرافية من زاوية تحليل النظم علي انها سلسلة من التفاعلات والاحداث بين المشرف والمعلم وهي عملية لحل مدخلاتها التربوية ومخرجاتها تشترك فيما بينها في مجموعة من التفاعلات (إيمان أبو غريبة / عمان / ٢٠٠٩ م) واهم مدخلات العملية الاشرافية : المعلمون/ الطلاب / المناهج الدراسية / الامكانات المادية / البيئة المدرسية . وتتفاعل هذه المدخلات فيما يسمي بالعمليات. أما المخرجات التربوية التي تتمخض عنها العملية الاشرافية فتتمثل في زيادة الكفايات التعليمية للمعلمين / أستخدام أفضل لجميع الامكانات الملدية والبشرية والبيئة المدرسية مما يؤدي الي تحصيل دراسي عال عند الطلاب كما يشير الشكل التالي :

المدخلات	العمليات	المخرجات
	العملية الاشرافية	
- معلمون بحاجة الي تطوير . - طلاب بحاجة الي تنمية جسمية وعقلية وانفعالية . - مناهج دراسية بعناصرها المختلفة . - الامكانات المادية والبشرية اداريون- اجهزة وادوات - البيئة المدرسية .	- سلسلة من التفاعلات بين المعلم والمشرف والادارة . - سلسلة من التفاعلات بين المعلم والطلاب والمناهج والادارة والامكانات المتاحة.	- معلمون تطورت كفاياتهم الي الافضل . - استخدام فعال لجميع الامكانات المادية والبشرية والبيئة المدرسية. طلاب انجازهم التعليمي اعلي من ذي قبل .

تغذية الراجعة

مبادئ الاشراف التربوي :

يستند الاشراف التربوي الحديث الى المبادئ الآتية :

١- ينظر اليه باعتباره ليس عملا صفيا فحسب بل تطويرا للموقف التعليمي والعملية التعليمية بعناصرها كافة.
٢- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الاشراف ضرورية لتطوير اي برنامج للاشراف .
٣- الاشراف التربوي الناجح يؤدي الي رفع قدرة المعلم علي ممارسة الاشراف الذاتي .
٤- تطوير الاشراف التربوي يتم من خلال تنظيمه وزيادة فاعليته ولايتم الا عن طريق تكثيفه والاكثار منه .
٥- يستند الاشراف التربوي الي مفهوم التعلم كتغيير في السلوك.
٦- زيادة سلطة المشرف لاتؤدي بالضرورة الي زيادة فاعليته .
٧- الأسلوب التشاركي أكثر انتاجية وأكثر قربا من المعلمين .
٨- ليس هناك اسلوب اشرافي أفضل من غيره ولكل موقف اشرافي متطلبات معينة .
٩- يهتم المشرف التربوي بحاجات المعلمين كما يهتم بحاجات العمل مما يثير دوافع المعلمين .
١٠- الاشراف التربوي يعني انشاء علاقات انسانية جيدة مع المعلمين (صراحة وثقة متبادلة).
١١- الاشراف التربوي الحديث يعتمد علي الديمقراطية (لاتعني الفوضي) .
١٢- الاشراف التربوي الحديث يعني الشمولية (الاحاطة بالمعلم والمتعلم).
١٣- الاشراف التربوي الحديث يعني تشجيع المعلمين بل العاملين في الحقل التربوي .
١٤- الاشراف التربوي الحديث يعني القيام بعمل تشاركي (تعاوني).
١٥- الاشراف التربوي الحديث يعني اشتراك المشرفين في برامج تأهيل المعلمين في أثناء الخدمة.
١٦- الاشراف التربوي الحديث يعني تعريف المعلمين الجدد بمحيطهم التعليمي وواجباتهم .

أسس الإشراف التربوي الحديث :

أبرز هذه القواعد والأسس هي ما يلي:

١- التعاون الإيجابي الديمقراطي القائم على قناعة أعضاء الفريق الواحد بأهمية العمل الذي يسعون لإنجازه.
٢- المنهجية العلمية في التفكير من خلال توظيف الأسلوب العلمي في التفكير ومواجهة المشكلات بأدوات الأسلوب العلمي لتذليلها وتخطيها وفق خطوات محددة ومتعارف عليها.
٣- التجريب العلمي وهو دعوة المشرفين والمعلمين إلى تجريب أساليب وطرائق جديدة في العمل للوصول إلى نتائج تتسم بالتجديد والابتكار.
٤- التفكير الجماعي و التفكير التعاوني يضاعف القدرة على المشكلات ويجعل الحلول التي يتم الوصول إليها أكثر قبولاً وثباتاً.
٥- المرونة وملاءمة الظروف المتغيرة بحيث يضطر المشرف أحياناً لإجراء تعديلات في خطته لمعالجة موقف طارىء.
٦- التجديد والابتكار من أجل تحقيق التطوير في العملية التعليمية/ التعلمية و تطوير المناهج التعليمية وطرائق تدريسها والوسائل المعينة التعلمية العصرية، وأساليب توظيفها من خلال البحث المتواصل، والتجريب العلمي المنظم للوصول إلى

تعليم مثمر.

٧- استشراف المستقبل فمن خلال خبرة المشرف في الحياة يمكنه الإبداع عبر دراسته العلمية للماضي والحاضر والقدرة على توقع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات قبل وقوعها.

٨- التواصل والاستمرارية حيث التنمية تحتاج إلى تطوير العملية التعليمية التعلمية وتجديدها باستمرار والنجاح يقود إلى نجاح آخر ويستمر النشاط والعمل لتحقيق الأهداف(د. محمد عوض الترتوري /عمان / ٢٠٠٦م).

٩- الشمولية فعلى المشرف أن يراعي في تخطيطه جميع مجالات المجتمع التربوي لتلبية جميع حاجات المجتمع.

١٠- النقد والنقد الذاتي فعلى المشرف أن يعمل بمبدأ النقد والنقد الذاتي، ويدرب فريق العمل الذي يعمل معه على تقبله كما هو يتقبلهم والنقد في الاتجاهين يجب أن يكون نقداً علمياً منزهاً عن الأهواء الشخصية ومبنيا على الحرية التامة. والمشرف المبدع قدوة لمعلميه يقوم نفسه بنفسه ويتسع صدره لملاحظات الآخرين . (Zahrani . Net) .

سمات الإشراف التربوي الحديث :

إن للإشراف التربوي الفاعل سمات منها:

١- الإشراف التربوي، عملية ديمقراطية منظمة ترتكز على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي.

٢- الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية: المشرف قائد تربوي ذو تميز ثقافي هدفه النهوض بالعملية التعليمية التعلمية من خلال التأثير الايجابي في جميع أطرافها.

٣- الإشراف التربوي عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية إنسانية حيث أن العلاقة ليست مهنية فقط ، فعلى المشرف أن يعمل على توثيق علاقاته مع المعلمين والتفاعل معهم ومساعدتهم في تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجههم سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها.

٤- الإشراف التربوي عملية قيادية حيث على المشرف أن يتصف بالتأثير الايجابي في جميع الأطراف في الميدان التربوي وعليه تنسيق جميع الجهود من أجل تحسين التعلم.

٥- الإشراف التربوي عملية شاملة تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية- تحسين أداء المعلمين- الوسائل المعينة والأنشطة المصاحبة، وأدوات التقويم، وتطوير المناهج والبيئة المدرسية.

٦- الإشراف التربوي عملية حافزة: تشجع المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار.

٧- الإشراف التربوي عملية فنية تتطلب نمواً مستمراً : لكل من المشرف والمعلم والمدير والطالب وخصوصاً المشرف لأنه العنصر المؤثر في المعلم المحرك للعملية التعليمية التعلمية.

٨- الإشراف التربوي عملية وقائية علاجية تسعى إلى تأهيل المعلم لتقليل الممارسات السلبية وعدم تصيد أخطاء هامشية لا قيمة لها بل تعزيز الاتجاهات الايجابية واستثمارها.

٩- الإشراف التربوي الحديث يعتمد على تقويم الأداء كوسيلة لتحسينه وتقرير النتائج الايجابية وتعميمها .

فلسفة الإشراف التربوي :

الإشراف التربوي فلسفة خاصة تقوم علي تفهم العناصر التربوية لفلسفة الديمقراطية ومبادئها ، وقبولهم لها، وايمانهم بها ، وادراكهم لضرورة استخدام هذة الفلسفة كطريقة للاشراف التربوي (حسن احمد الطعاني عمان / الأردن /٢٠٠٧ م).

ويمكن تناول ملامح هذه الفلسفة فيما يلي :

١- ينظر الإشراف التربوي إلي المشرف باعتباره قائدا تربويا ويلقي عليه مسؤوليات القيادة التشاركية لا التوجيه الاستبدادي في اطار من العلاقات الانسانية .

٢- يهتم الإشراف التربوي بنمو كل فرد ونمو الجماعة الي أقصي حد ممكن تسمح به قدرات واستعدادات كل منهما حتي يتاح للطلاب أفضل اعداد للمشاركة .

٣- يحترم الإشراف التربوي الاختلافات في الآراء تجاه المشكلات والقضايا المطروحة ويعترف بالتكامل العقلي ويحق لكل فرد التعبير عن رأيه حتي وان اختلف عن آراء الأخرين .

٤- يؤمن الإشراف التربوي بالشمل فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التي تتفاعل مع الطلاب ويأخذ في الاعتبار كل ظروف الموقف التعليمي .

٥- يهتم الإشراف التربوي بالتعاون والاستفادة من ذكاء جميع الأفراد المتصلين بالأمر في تشكيل السياسات والخطط والأهداف واتخاذ القلرارات .،

٦- يعترف الإشراف التربوي بمستوي أداء الهيئة التدريسية ويتقبله كما هو لا كما يجب أن يكون ومع ذلك يعمل علي النهوض به بالسرعة التي تتلائم مع قدراتهم .

٧- يدرك الإشراف التربوي أن هناك فروقا فردية بين المعلمين الذين يقعون في نطاق اشرافه ويعمل علي الاستفادة من مواطن القوة التي يتميز بها كل منهم وفي الوقت ذاته يلجأ الي استخدام الاساليب العلاجية للتخفيف من مواطن الضعف أو القصور .

٨- يستخدم الإشراف التربوي الأدلة الصحيحة والطريقة البعلمية والتجريب لحل المشكلات والقضايا التربوية وزيادةالمعرفة التربوية والنمو التربوي لاعضاء هيئة التدريس.

٩- يشجع الإشراف التربوي أعضاء الهيئة التدريسية والادارية والمجتمع المحلي علي التقويم المستمر لاهداف التربية وعملياتها ونتائجها وتقويم أهداف الاشراف واساليبه ونتائجه .

وعلى ذلك فان فلسفة الإشراف الحديث تري أن:

١- الإشراف التربوي قيادة تربوية :

بمعني انه عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيها منتجا يستحث وينمي القيادة في الاخرين ويستغلها لصالح الجماعة، وتهدف القيادة الي الايمان بأسلوب المناقشة واحترام قرار الاغلبية ومن الضروري أن يمتلك المشرف القدرة علي تهيئة جو من الاخاء والعلاقات الانسانية وتنمية شعور الافراد المشرف عليهم بالانتماء للجماعة والاحساس بالرضا في العمل وأن يفسح المجال لانطلاق ذوي القدرات الخاصة (بلقيس أحمد /عمان / الأردن / ١٩٨٩م).

٢- الإشراف التربوي عملية تخطيطية :

فهو يعني رسم خطط للعمل الجماعي وهذا من أهم العوامل لنجاح أي مشروع من المشروعات وعند القيام بالتخطيط يجب ملاحظة الآتي :

- تحديد المشكلة التي تهم الجماعة .
- دراسة امكاناتها المتاحة.
- تحديد الهدف العام منها .
- الاستعانة بالخبرات الفنية .
- تحديد وسائل التنفيذ .
- التقويم .

وكل برنامج مخطط يساعد علي تحديد المشكلة وتنسيق الجهود ويعين علي مباشرة عملية التقويم.

٣- الإشراف التربوي عملية تنسيق :

التنسيق هو تنظيم الجهود والأعمال لتلافي التضارب والتكرار واضاعة الوقت والجهد ، وكان هدف الإشراف التربوي تحسين المواقف التعليمية عن طريق العمل الجماعي التعاوني حيث كان التنسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال المشرف عليهم وتحديد مسؤوليات كل منهم لكي يعرف كل فرد دوره في العمل حتي يكون عمله متمما لعمل غيره لا متضاربا معه ولاتكرار له . والمشرف التربوي الناجح هو الذي يلاحظ باستمرار الانسجام بين الاعمال التي يقوم بها المعلمون من ناحية وبين البرامج من ناحية أخري وهو الذي يستطيع تنسيق الأراء بعقد الاجتماعات والندوات التي تعتمد علي المناقشة الحرة، وهو الذي يزود الجميع بالمعلومات اللازمة ويقوم بمتابعة الخبرات ونقلها ، وهو الذي يهئ جوا مناسبا لتعاون المعلمين والهيئات المحلية . وللتنسيق أهمية كبيرة بالنسبة للمشرف التربوي مما دعا الي اطلاق لقب منسق علي المشرف التربوي في بعض البلدان ، نظرا لان عملية الإشراف في حقيقتها عملية تنسيق وخدمة تربوية تعاونية تستهدف حل المشكلات المتصلة بالتعليم .

٤- الإشراف التربوي عملية تدريب :

التدريب هو أحد مسؤوليات المشرف التربوي ، وهو من ألزم الأشياء للمدرسين، ذلك لان التطور في التربية يتسم بالسرعة والديناميكية وطرق التدريس في تغير مستمر بما يتفق مع تطور المناهج الذي بدوره ينبثق من تطور المجتمع وهذا

يقتضي أن يكون المعلم علي علم تام بكل هذه التطورات والمستجدات وبما استحدث من نظريات وأفكار . والتدريب ضروري لرفع مستوي المعلمين وتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم واكتسابهم الخبرات الجديدة . ويتجدد نوع التدريب بالنسبة لنوع المهارات التي يحتاج اليها المعلمون من وقت لاخر طبقا لبعض المتغيرات مثل نوع المادة ونوع التعلم .

٥- الإشراف التربوي عملية تقويم :

التقويم وظيفة هامة من وظائف القيادة الجماعية ، فهو الوسيلة التي يستطيع بها المشرف أن يساعد جماعة المعلمين علي تحسين أدائهم بأنفسهم ويجب أن يشترك المعلمون فرادي وجماعات في كل موقف تعليمي ، علي أن يكون الغرض منه تحسين الموقف الاجتماعي للطلاب ، أي تحسين الوسائل التي يتحقق بها نمو الطلاب من النواحي الفكرية والعلمية والنفسية والاجتماعية ، وعلي أن يتفق الجميع علي معايير التقويم ومقاييسه ويقتنعوا بصلاحيتها وفاعليتها ومدي صدقها في التوصل إلي احكام سليمة . واشتراك المعلمين في تلك العملية يزيد من نضجهم المهني وخبراتهم وشعورهم بالمسئوولية ويكون هذا أحيري اذا قام المعلمون بتصميم بطاقة تقويم تتيح لهم تقويم أعمالهم وبهذا يستطيع المعلم أن يحاسب نفسه علي عمله وأن يصدر حكما ان لم يكن صحيحا فانه يكون أقرب الي الصحه علي ما اداه من خدمات تربوية للطلاب ويستطيع المشرف أن يقوم عمله بنفسه ليعرف مدي التقدم الذي بلغه ومقدار النجاح الذي حققه في عمله (الخطيب ابراهيم / عمان / الأردن / ٢٠٠٣م).

مازالت الأساليب التقليدية في التقويم هي الشائعة في حين ان هناك اساليب لم تأخذ طريقها بعد مثل التقويم الذاتي والاختبارات الموضوعية وتحليل التفاعل فضلا عن اغفال الجانبين الوجداني والنفسي من عملية التقويم واقتصارها علي الجانب المعرفي .

فمن الممكن على سبيل المثال تكليف الطالب بما يأتي :

١ – تصميم منهج .
٢ – اعداد وحدة تعليمية .
٣ – وضع خطة لبرنامج مبسط لتعليم المادة بالفيديو .
٤ – اعداد درس نموذجي .
٥ – تصميم أختبار موضوعي .
٦ – اعداد بعض الاختبارات المبسطة لقياس اتجاهات الطلاب وقيمهم وميولهم .
٧ – تصميم بطاقة ملاحظة لتسجيل وتقويم اداء زملائه .
٨ – تحليل ونقد أحد الابحاث أو كتب علمية .

خصائص الإشراف التربوي :

ان الإشراف التربوي يتصف بما يقدمه ويوفره من مساعدات لكل المؤثرين والمتأثرين بالعملية التعليمية من معلمين واداريين وطلاب وأولياء أمور والمجتمع المحلي ككل . وهو يهتم بالمعلمين والاداريين ليس بالناحية الوظيفية فقط وانما أيضا بالناحية الشخصية كذلك أي بالجوانب الانسانية للمعلم . والإشراف التربوي في سعيه الي تحسين عناصر العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة وخارجها يتميز بالايجابية والديناميكية والديمقراطية(د. حسن احمد الطعاني/ عمان/ الأردن/ ٢٠٠٧ م).

وعلي ضوء ذلك فان خصائص الإشراف التربوي يتضمن عدد من الأمور التي تميزه وتميز عملياته المختلفة وأهدافه واتجاهاته ومنها مايلي :

١- الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم علي التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقويم التشاركي وتتسم بالطابع التجريبي والاسلوب العلمي .

٢- يشمل جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وبيئة ويعمل علي تحسينها والارتقاء بمستواها وتغييرها في الاتجاه المرغوب ، فهو عملية مشاركة تقوم علي التعامل مع الاخرين بعدل ونزاهة وموضوعية .

٣- يستعين بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية فردية متنوعة مثل الزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والجماعية والدورات والمشاغل والورش التربوية والدروس التوضيحية والنشرات والقراءات والبحوث التربوية ، فهو عملية مرنة ومتطورة تتحرر من القيود الروتينية وتشجع التجارب المفيدة التي تهدف الي مرونة العمل وتنويع الاساليب .

٤- عملية وقائية وعلاجية هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ أثناء ممارسته للعملية التربوية ، كما يقدم له العون اللازم علي تخطي العقبات التي قد تصادفه أثناء مهامه .

٥- يبني علي احترام سائر العاملين التربويين وتقبل الفوارق الفردية بينهم وتشجيع أرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعي التشاركي فيما بينهم .

٦- يؤكد علي لأهمية مساعدة المعلمين وسائر العاملين التربويين الاخرين علي النمو المستمر وتحسين ادائهم ومن ثم فانه يتميز بتأكيده علي نجاح العملية التعليمية بمعناها الواسع .

٧- يستمد المشرف التربوي في عملية الاشراف سلطته ومكانته وتأثيره في المدارس وفي المعلمين من قوة أفكاره وموضوعيتها ومن مهاراته الفنية والمهنية ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة .

٨- يتطلب مفهوم أن تكون العلاقة بين سائر الأطراف علاقة زمالة ومشاركة وأن تكون الصلة بينهم مبنية علي أساس قوي من العلاقات الانسانية الصحيحة السليمة.

٩- يتطلب الإشراف التربوي عملية تقويم الاهداف ، تلك العملية وخططها وبرامجها ووسائها وأساليبها ونشاطاتها المستخدمة ومردودها ونتائجها. كما يتطلب وضع وسائل قياس مناسبة لتقويم سائر جوانب هذه العملية وتوظيف نتائج التقويم في بناء خطط الاشراف التربوي وبرامجه .

١٠- يقوم المفهوم الحديث للإشراف التربوي علي أن تقويم عناصر الموقف التعليمي التعلمي ليس هدفا في حد ذاته وانما هو وسيلة لتحسين مستوي الاداء والارتقاء بمستواه .

١١-يعتبر مدير المدرسة معينا للمشرف التربوي في تحقيق أهداف عملية الاشراف وأن عليه أن يمارس دوره كمشرف مقيم في مدرسته .

١٢- يتميز الإشراف التربوي الحديث بصفتي الايجابية والعمق اللتين تعتمدان علي نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم والذي يؤدي الي تغير سلوك المعلمين التعليمي الصفي .

مهام الإشراف التربوي :

لم يعد للإشراف التربوي في مفهومه الحديث مهمه واحدة وهي مساعدة المعلم علي تطوير أساليبه ووسائله، بل أصبح للإشراف التربوي مهام عديدة وكلها تدور حول تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره وتحسين الاداء التربوي وزيادة فعاليته (د. حسن احمد الطعاني/ عمان/ الأردن/ ٢٠٠٧ م).

وأهم هذه المهام ما يلي :

١- تطوير المناهج .
٢- تنظيم الموقف التعليمي التعلمي.
٣- وضع وتطوير معايير خاصة للفاعلية .
٤- توضيح الأهداف التربوية ودور المدرسة في تحقيقها.
٥ - تدريب المعلم علي استخدام الاساليب التربوية الحديثة .
٦- مساعدة المعلم علي فهم وظيفته والايمان بها .
٧- المساهمة في توزيع المعلمين علي المدارس.
٨- المساعدة في متابعة كل جديد ومتطور في الميدان التربوي .
٩ - تشجيع المعلم علي التجديد والابتكار.
١٠- القاء بعض المحاضرات والمشاركة في التدريب .
١١- الإشراف علي النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوي ادائهم وطرق تدريسهم .
١٢- الإشراف علي طرق التعليم وأساليبه .
١٣- توفير التسهيلات التعليمية.
١٤-عقد الاجتماعات والندوات واللقاءات مع العاملين في الحقل التربوي .
١٥- رفع كفاءة المعلمين المستجدين من خلال ترغيبه في مهنته ومدرسته وجعله يتعلق بهما.
١٦- تنمية العلاقات الانسانية .
١٧-المشاركة في الفعاليات والمناسبات الاجتماعية والقومية.
١٨- المشاركة في اعداد الامتحانات العامة .
١٩- المشاركة في تأليف وتقويم الكتب المدرسية .
٢٠-- تنظيم برامج لزيارات متبادلة بين هيئات التريس المختلفة .
٢١- المشاركة في وضع الخطط التدريسية السليمة ومتابعة دفتر التخطيط الراسي واعتماده.
٢٢- المشاركة في وضع برامج الانشطة التي تشبع ميول الطلاب ورغباتهم .
٢٣-تشجيع المعلم علي استمرارية الاطلاع علي كل جديد في مجال عمله .
٢٤-- محاولة اكتشاف المواهب لدي المعلمين المتميزين وتشجيعهم للاستفادة منها.
٢٥- نقل الخبرات وتقديم التجارب الناجحة للمعلمين والعمل علي تبادلها بينهم.

٢٦- مساعدة المعلم علي الاهتمام بالانشطة المصاحبة للمادة والانشطة اللاصفية .
٢٧-- مساعدة المعلم علي تفهم مشكلات الطلاب والعمل علي اعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة .
٢٨- مساعدة المعلم علي استخدام أفضل وسائل التقويم في العملية التعليمية.
٢٩ - المساعدة علي فهم الوسائل التعليمية وطرق الاستفادة منها والمشاركة في ابتكار وسائل جديدة.
٣٠- متابعة كل مايستجد في أمور التربية والتعليم ونشره للعاملين في المدارس.
٣١- الافادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم .
٣٢- تقويم العملية التعليمية.
٣٣-مراجعة الوسائل التعليمية المتعلقة بمادة التخصص .
٣٤- اعداد التقرير الاداء السنوي عن المعلم بمشاركة مدير المدرسة.
٣٥-متابعة تحليل نتائج الاختبارات التقويمية والفترية.
٣٦- اعتماد أعمال الامتحانات الفترية لمادته.
٣٧- مساعدة مدير المدرسة والمعلم الاول للمادة في اعداد خطة تنمية المادة.
٣٨- متابعة تنفيذ المعلمين لخططهم وكذلك متابعة تنفيذ المنهج .
٣٩- مشاركة ادارة المدرسة في تقويم وتحسين العملية التعليمية وتهيئة الظروف المناسبة لها .
٤٠-اجراء التجارب الجديدة الهادفة الي تطوير العملية التربوية ورفع مستواها.
٤١- ايجاد الجو المناسب الذي تتوطد فية الصلة بين الطالب ومعلمه ليطمئن اليه ويتقبل ارشاده.
٤٢- تنظيم برامج العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
٤٣- الاطلاع علي أعمال الطلاب التحريرية ودفاتر درجاتهم واعتمادها .
٤٤-المشاركة في تحديد التنقلات الداخلية للمعلمين في المنطقة التعليمية .
٤٥-حضور الاجتماعات الدورية والطارئة التي يعقدها الموجة الاول في اختصاصه.
٤٦- تقديم المقترحات المناسبة للمعلم في ضوء مايلمسة من مواقف تعليمية.
٤٧- أسناد المسئووليات المختلفة الي المعلمين وتوسيع آفاق الخبرة عندهم .
٤٨- تقديم دورس نموذجية .
٤٩- تدوين الملاحظات اثناء الزيارات الصفية في السجل التراكمي للمعلم .
٥٠- تنمية العمل التعاوني الجمعي .
٥١- تنمية الروح الوطنية والقومية .
٥٢- تطوير بيئات مناسبة للتعليم والتعلم كطرق التدريس والجو النفسي والاجتماعي والمادي .
٥٣-مساعدة المعلمين علي الوقوف علي أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم .
٥٤- مساعدة المعلمين علي الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف علي مصادرها المادية .
٥٥-العمل علي حسن توجيه الامكانات البشرية والمادية وحسن استخدامها .
٥٦- القيام بما يكلف به من مهام أخري من قبل الوزارة أو مدير المنطقة .

مهمات المشرف التربوي:

أولا ـ تهيئة المعلمين الجدد لعملهم :

يتم إعداد المعلمين للمهمات التعليمية في كليات إعداد المعلمين ، ويتم تدريبهم على مطالب العمل ميدانيا أثناء الدراسة . ولكنهم من ناحية عملية يواجهون مشكلات حقيقة عندما يباشرون أعمالهم الفعلية في المدارس التي يعينون للعمل فيها . وتقع على جهاز الإشراف التربوي بالتعاون مع إدارة المدرسة مسؤولية المعلمين الجدد لعملهم .

ثانيا ـ عقد الدورات للمعلمين أثناء الخدمة :

يتصل المشرف التربوي يوميا بالميدان في هذه المدرسة أو تلك ، ويطلع على جوانب العمل وعلى المشكلات التي يواجهها المعلمون ، وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية المقدمة للتلاميذ . وعلى ضوء ذلك يستطيع المشرفون التربويون ، وبجهد تعاوني اقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي يلاحظونها .

ومن هذه الدورات ما يلي :

١ ـ دورة لاستخدام الحاسب في التعليم .
٢ ـ دورة لتعليم معلمي المرحلة الأساسية استخدام أسلوب المجموعات في التعليم .
٣ ـ ورشة عمل في القياس والتقييم التربوي لتحسن أداء المعلم في الاختبارات .
٤ ـ ورشة عمل لتدريب المعلمين على استخدام المواد الأولية المتوفرة في البيئة في صنع الوسائل التعليمية .
٥ ـ دورة لتدريب المعلمين على إثارة اهتمام الطلبة بالأنشطة ،
٦ ـ دورة للمعلمين المشرفين على المكتبات المدرسية لتعريفهم بالأساليب المناسبة لتفعيل دور واجتذاب الرواد إليها .
٧ ـ دورة لتدريب المعلمين على طريقة جديدة في التدريس .

ثالثا ـ تنظيم اجتماعات مع المدرسين :

وقد تأتي هذه الاجتماعات في مطلع العام الدراسي الجديد ، حيث يلتقى المشرف التربوي بمدرسي إحدى المواد ويناقش وإياهم المنهج الدراسي لهذه المادة والكتاب المقرر وكفاية دليل المعلم . ويكون من ثمرات هذا الاجتماع إثارة انتباه المعلمين لبعض الجوانب الهامة في المنهج ، والوقت المناسب من الفصل الدراسي لتناول هذا الجاذب . كما قد يأتي الاجتماع بمناسبة اقتراب موعد الامتحانات النهائية . كما قد يأتي الاجتماع بعد انتهاء الامتحانات ، وقد يأخذ الاجتماع شكل ورشة عمل لتحليل الأسئلة التي أستخدمها المعلمون .

رابعا ـ العمل على تطوير المنهج :

إن عملية تطوير المهج ليست مهمة الإدارة العامة للمناهج بوزارة التربية والتعليم ، وإن كانت هذه الإدارة هي من ينظم عملية التطوير ، وتطوير المنهج ليس عملا إفرادياً يقوم به المختص التربوي . بل يأتي التطوير كثمرة لجهد مشترك يساهم في تحقيقه المشرف كقائد تربوي بالتعاون مع المعلمين الذي نفذوا توجيهات المنهج ميدانيا . كما يساهم في العمل على تطوير المنهج الطلبة الذين تعايشوا مع الخبرات التي يتيحها المنهج وتدارسوا المعلومات والمعارف التي ركز عليها .

خامسا ـ عرض نماذج للمحاكاة في إدارة الصفوف :

إن نجاح عمل المعلم في داخل غرفة الصف يتأثر بشكل كبير بنجاحه في إدارة الصف ، فلا يكفي أن يكون المعلم متعمقا قي مادة تخصصه ، وأن يكون المنهاج حديثا ومتطورا ، كما لا يكفي اعتماد طرق متميزة في التدريس واستخدام وسائل نافعة إن لم يجد المعلم سبيلا إلى إدارة الصف بطريقه فعاله .

ويستطيع المشرف التربوي ، ومن خلال زيارته الميدانية أن يتعرف على المعلمين اللذين يكونون قدوة في هذا الأمر ، ويعقد بعد كل حصة حلقة لمناقشة الاستراتيجيات التي اتخذها المعلم ويقدم تفسيرا لكل استراتيجية بما يساعد على توليد القناعات بالأخذ بمثل هذه الاستراتيجيات في العمل .

سادسا ـ المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس :

المشرف كحلقة وصل بين الإدارة في المركز والميدان يستطيع أن يساهم مساهمة فعالة في تقديم صورة عن احتياجات المدارس من المعلمين في واحد أو أكثر من التخصصات ، كما يساعد في التوصية باختيار المعلمين الذين يناسبون حاجات هذه المدرسة أو تلك في تخصص معين .

سابعا ـ تشجيع المعلمين على تجاوز إطار الكتاب المدرسي المقرر لتحقيق أهداف المنهج:

كثيرا ما يميل المعلمون إلى الالتزام الحرفي بالنصوص الواردة في الكتب المدرسية المقررة ، باعتبارها مواد تعليمه منتقاة بحذر وعناية تبعدهم عن الوقوع في الأخطاء المحتملة وهذه النصوص هي نماذج تمثل متطلبات المنهج ، ولكنها لا تعكس كل مقوماته .

وإذا كان المعلم يلتزم بحرفيات الكتاب المقرر ولا يجد من يثير اهتمامه بالمواد التعليمية المساعدة على استكمال تحقيق أهداف المنهج خارج إطار الكتاب المدرسي يكون قد أقفل أمام التلاميذ بابا واسعا من أبواب تحصيل المعرفة واكتساب الخبرة . ولذلك يلجأ جهاز الإشراف إلى إعداد مواد تعليمية متنوعة : يتصل بعضها

بالاكتشافات والمخترعات الحديثة ، ويتصل بعضها بالنماذج المتنوعة للإنتاج ، ويتناول بعضها الأخر الأحداث ويطرح بعضها للنقاش طبقا لما يستحوذ على اهتمام الناس في المنطقة التي توجد فيها المدرسة .

ثامنا ـ استثمار المشرف لموقعه كحلقة اتصال بين الإدارة والميدان في العمل على تكامل دوريهما :

للمشرف التربوي أهمية باللغة في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم ، على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقويم والعلاقات مع البيئة المحلية.

١ - مهام تتعلق بالمنهج :

أ . التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة وخارجها للمساعدة في النمو الشامل.

ب . تنمية الاتجاهات الإيجابية وطرق التفكير الفعال.

ج . إعداد النشرات الهادفة التي تربط المدرسة بالمجتمع وتتيح فرص التقدم وتطوير أساليب التربية الموجهة.

و . استخدام المعلم للأساليب التقويمية المناسبة.

ز . تعاون المعلم مع إدارة المدرسة.

ح . التزام المعلم بالمظهر الإسلامي.

٢ - مهام تتعلق بالمقررات والمادة العلمية:

أ . دراسة اللوائح والتعاميم المتعلقة بالمقررات المدرسية.

ب . الإلمام بأهداف المقررات وأهدافها في المراحل المختلفة ومتابعة الحذف والإضافة.

ج . تزويد المعلمين بأفضل طرق التدريس حسب الحاجة ومتطلبات الموقف.

د . تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين عن طرق عقد الدروس النموذجية من قبل معلم ويحضرها المعلمون الآخرون.

هـ . تشجيع المعلمين على وضع خطة مناسبة للمراجعة في نهاية كل وحدة دراسية

و. إعداد الدراسات والتقارير عن المقررات الدراسية.

٣- مهام تتعلق بالكتب الدراسية :

أ . التأكد من وصول الكتب المدرسية وفق الطبعات المصرح بها.

ب . مناقشة المعلمين في الكتب المدرسية واستمرار تقويمها.

ج . إعداد قائمة بالمراجع العلمية والتربوية للمادة.

د . توجيه المعلمين بالعناية بالكتاب المدرسي وعدم الاكتفاء بالتلخيص.

هـ . حفز المعلمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية.

٤ – مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية :

أ . الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة فى وزارة المعارف.
ب . حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز.
ج . الإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة.
د . تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها.
هـ . الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها.
و. الإشراف على تحفيز المعلمين نحو حث المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكاناتهم الشخصية والإشادة بجهود الطلاب في ذلك.

٥– مهام تتعلق بالتدريب:

أ . اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.
ب . المشاركة في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية.
ج . تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية وتقويم استفادتهم منها.

٦– مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية :

أ . توجيه المعلمين إلى أهمية وضرورة النشاط المدرسي.
ب . دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية.
ج . توجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية.
د. .توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يقومون به.
هـ . مساعدة المدارس في إعداد المعارض السنوية.:

٧– مهام تتعلق بالاختبار:

أ . توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للاختبار والمذكرات التفسيرية وما يستجد في ذلك.
ب . إيضاح أساليب تقويم الطلاب.
ج . الاطلاع على دفاتر الدرجات والاختبار (النصف فصلي) المتعلقة بها.
د . إعداد التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح والمراجعة والرصد.
هـ . دراسة نتائج الاختبارات وتقويم وتقديم الخطط العلاجية المناسبة.

دور المشرف فى العملية الاشرافية :

المشرف كمعلم – المشرف كملاحظ – المشرف كمصدر للمعلومات – المشرف كمصدر للسلطة .

المشرف كمعلم:

ان المشرف التربوى يقوم بدور تعليمي منذ اسناد عملية الاشراف الية ، وهو فى ذلك يلتزم بكل مبادئ العملية التعليمية ويقدم كل العون للمشرف علية هادفا بذلك تنمية المهارات والقدرات.

المشرف كملاحظ :

من بين مسئوليات المشرف المتابعة المستمرة للمشرف علية اثناء تاديتة للاعمال المسندة اليه بهدف التعرف على كيفية التطبيق ومدى التزام المشرف علية باهداف المؤسسة ووظيفتة من جانب وبمبادئ المهنة من جانب اخر.

المشرف كمصدر للمعلومات :

يتمتع المشرف التربوى بقدر كبير من العلم والمعرفة والثافة والخبرة والمهارة بحكم ممارستة لمهنتة لفترة طويلة ، ومن بين مسئولياته فى العملية الاشرافية هو اكتساب من يشرف عليهم كل ما لدية من هذه الخبرات والتجارب بهدف مساعدتهم على النمو المستمر لذا اصبح لزاما على المشرف ان يكون ملما بقدر كبير من المعرفة بكل العلوم المرتبطة بمهنته ووظيفته.

أهداف الإشراف التربوي :

ان الهدف العام اللإشراف التربوي هو تحسين عملية التعليم والتعلم " أي نمو الطلاب ومن ثم تحسين المجتمع ". ان بعض الادبيات التربوية تشير الي أن أهداف الإشراف التربوي ينبغي أن تتضمن ثلاثة مجالات أساسية هي : المعلم / المنهج بجوانبه المختلفة / العلاقات الاجتماعية بصورها المختلفة (د. حسن احمد الطعان /عمان / الأردن / ٢٠٠٧ م) .

ومن أهم أهداف الإشراف التربوى ما يلى :

١- رؤية غايات التربية :

يهدف الإشراف التربوي الي مساعدة المعلمين علي أن يروا غايات التربية الحقيقية في وضوح تام وأن يدركوا ما تقوم به المدرسة من دور متميز في تحقيق هذه الغايات . فالتربية اليوم تتضمن ضرورة العناية بنواح كثيرة الي جانب الناحية العقلية أو المعرفية ومنها النواحي الجسمية و الجمالية والعاطفية والخلقية والروحية.

٢- الغاية والوسيلة :

يهدف الإسراف التربوي الي مساعدة المعلمين علي التفريق بين الأهداف والوسائل وأن يساعده علي رسم صورة واضحة للاهداف التي تعمل علي بلوغها وأن يركز جهده وذكاءه وفنه ووسائله في خدمة الأهداف الرئيسة للتربية حتي يكون للخبرات التي يكتسبها الطلاب ولطرق التدريس التي يستخدمها المعلم قيمة ومعني .

٣- ادراك العلاقة بين المواد الدراسية :

يهدف الإشراف التربوي الي مساعدة المعلمين علي رؤية مادته الدراسية في وضعها الصحيح مع سائر المواد الدراسية ورؤية الرابطة التي تجمعها جميعا وكذلك انسجامها مع جميع جوانب المنهج الدراسي سواء كانت خبرات علمية أو عملية، وسواء أكانت نظرية أم نشاط وحركة، وأن يمكنه أيضا من ادراك الصلة التي تربط مدرسته بغيرها من المدارس.

٤- دراسة مشكلات الطلاب:

يهدف الإشراف التربوي إلي مساعدة المعلمين علي ادراك مشكلات النشئ وحاجاتهم ادراكا واضحا وعلي أن يبذلوا كل ما يستطعون من جهد لاشباع هذه الحاجات وحل تلك المشكلات . وأن يوفر الجو المناسب الذي تتوطد فيه الصلة بين الطالب ومعلمه ليطمئن له ويستجيب إلي نصائحه ويتقبل ارشاده ، وأن ينمي في أذهان المعلمين أن الغاية الأساسية من التربية هي مساعدة الطالب علي النمو ليصبح مواطنا ذكيا منتجا مقبولا .

٥- تطوير مستوى الأداء :

يهدف الإشراف التربوي إلي فعالية النمو المهني لدي المعلمين وتقديم قيادات ديمقراطية فعالة تعمل علي ترقية التقدم المهني في المدرسة وتساعد علي تحسين أنواع النشاط التي تقدم للطلاب كما يهدف أيضا الي تحسين العلاقات بين المعلمين وتقوية أواصر الانسجام بينهم وبث روح التعاون في صفوفهم وتقريب المدرسة من المجتمع وتقوية صلتها به.

٦-حرية التعبير والمشاركة :

يهدف الإشراف التربوي إلي استخدام الديمقراطية في التعامل وتوفير الاحترام لكل معلم وأن تكون حرية الكلام وابداء الرأي مضمونة ، وأن يسود استخدام المنطق ويختفي الاحتماء في السلطة وأن يحترم رأي الأغلبية في الأمور التي يحسمها أخذ الاصوات.

٧- العناية بالجوانب السلوكية والأخلاقية :

يهدف الإشراف التربوي الي توفير أصول مرعية وقواعد محترمة ومكانة مرموقة لمهنة التدريس ومد يد العون للمعلمين والعمل علي رفع الروح المعنوية وذلك بايجاد جو مهني أخوي يستريح لـه المعلمون ويحسون معه بالثقة في أنفسهم وبالامن والاطمئنان فيم بينهم وان الواحد منهم يشد أزر أخيه علي مواجهه مشكلات الحياه.

٨- تبادل الخبرات بين المعلمين :

يهدف الإشراف التربوي الي تبادل الخبرات بين المعلمين وبعضهم وذلك عن طريق الزيارات الصفية في المدرسة الواحدة أو في المدارس الاخري لنقل الافكار الخاصة بطرق التدريس أو كيفية تنظيم الأدوات والمواد التي تستخدم في التدريس أو انتقاء المعنيات السمعية والبصرية أو الاستفادة من المصادر الطبيعية في البيئة أو إلي تخطيط الواجبات التي يكلف بها الطلاب أو إلي طريقة التفاعل الناجح مع الفروق الفردية بين الطلاب أو إلي تنظيم خطة لتقويم النتائج والحكم علي أساليب التطبيق وأثر كل منهما في التعلم .

٩- تحفيز المعلم الجديد والترغيب في المهنة :

يهدف الإشراف التربوي إلي ترغيب المعلم الجديد في المهنة ويعطف عليه ويوجهه ويخفف عنه ويبث الثقة في نفسه ويساعده علي تجنب كثير مما يواجهه بعد ذلك من مشكلات ويغرس في نفسه الاستعداد الطيب لقبول كل ارشاد وتوجيه مهني طول حياته.

١٠- وضع الخطط لعلاج المشكلات :

يهدف الاشراف التربوي الي مساعدة المعلمين في تشخيص ما يلقاه من صعوبات في عملية التعليم وفي رسم خطة للاستمرار في الاساليب الناجحة في فهم القياس وأساليبه وما يلزم لاجرائه من احتياط وتحفيظ وفي تفسير المعلومات التي يؤدي اليها ومايترتب علي ذلك من أثار بالنسب للطلاب ، وأن يكشف للمعلم الفروق الفردية بين الطلاب ونوع المساعدة.

١١- ابراز أهداف وبرامج المدرسة :

يهدف الإشراف التربوي الي المساعدة في توضيح برامج المدرسة للمجتمع المحلي حتي يفهم الأهالي ماتقوم به المدرسة وحتي يقدموا اليها ما قد تحتاجه من عون ، وذلك عن طريق وضع برامج معدة لجذب الأهالي تناسب ميولهم وتخطف انتباهم ، ويجب ان يكون هناك اتصالات وعلاقات فردية بين الأهالي والمعلمين وأن يكلف بعض ذوي المواهب في العلاقات الانسانية من بين المعلمين بالقيام باتصالات تهدف الي توثيق الرابطة بين المدرسة والمجتمع عن طريق المقالات في الصحف والجرائد ،التحدث في الندوات ، أقامة المعارض للانتاج المدرس الممتاز ، لقاءات واعداد برامج مسائية مع أولياء الامور ومجلس الاباء .

١٢- حماية المعلمين :

يهدف الإشراف التربوي الي حماية المعلمين من أن يطلب منهم أداء مافوق طاقتهم من الجهد والوقت وحمايتهم كذلك من التعرض للنقد الظالم واي عمل أخر يخرج عن نطاق وظيفته ، وأن يعمل علي توفير الجو الملائم للمدرس للعمل والانتاج تحت ظروف نفسية طيبة.

أنواع وأنماط الإشراف التربوي:

أنماط الإشراف التربوي :

١ ـ النمط السلطوي :

ويقابل التفتيش الإداري التقليدي الذي اختفت صورته في كثير من الأنظمة التعليمية ، ويهتم هذا النمط السلطوي بالضبط والربط والانصياع الحرفي لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها .

٢ ـ النمط الجماعي :

ويتخذ هذا النمط صورة اللجان الفاحصة ، بمعنى أن المشرفين يشتركون في عمليات التقييم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم . ويشارك جميع أفراد الفريق في دراسة أوضاع المدرسة أو أحوال المعلم ، ويقدمون تقريراً موحداً يعكس محصلة وجهات نظر الفريق .

إن هذا النوع من الإشراف بالرغم من عدم جدواه من ناحية خدمة العملية التعليمية التعلمية لأنه غير موجه إلى تنمية المعلم في عمله ، ولكنه أقل سوءاً من النمط السلطوي الذي تتأثر نتائجه بنوازع المفتش الشخصية ومزاجه الفردي .

٣ ـ النمط التشاوري الإرشادي :

وهو نمط الإشراف الذي يستهدف مساعدة المعلمين على النمو في المهنة ومؤازرتهم لتحقيق أهداف عملهم التعليمي . ويتبنى المشرفون من هذا النمط مبدأ وحدة العمل التربوي وتكامله ، ويعتمدون في أسلوب عملهم على توظيف خبراتهم في خدمة المعلم ومساعدته على تجديد وسائله وطرقه ومعارفه من خلال محاورته وتقديم القدوة والنموذج ، وتوفير فرص النمو دون التقليل من شأن المدرس وقدراته ووجهات نظره.

صنف المربون الإشراف التربوي الى صنفين أساسين هما :

أ- الإشراف التربوي الذي يتعلق بالنوع والكم .

ب- الإشراف التربوي الذي يتعلق بالاهداف .

أ- الإشراف التربوي الذي يتعلق بالنوع والكم :

يتناول هذا النوع من الإشراف مايلى :

١- الإشراف المباشر و غير مباشر:

يتم الإشراف المباشر بالالتقاء بالمعلمين والاجتماع بهم مباشرة ، أما الإشراف غير مباشر فيتم عن طريق التعاميم والنشرات .

٢ – الإشراف الفردي والإشراف الجماعي :

يكون الإشراف الفردي باشراف مشرف واحد علي المعلمين كل علي حده أو مجتمعين، وأما الإشراف الجماعي فتشرف فيه مجموعة من المشرفين علي تقيم أداء مدرس أو مؤسسة تربوية وعادة ما يأخذ هذا النوع من الإشراف بشكل لجان دائمة أو مؤقتة ينتهي عملها بانتهاء المهة التي شكلت لدراستها.

٣– الإشراف علي العنصر البشري في المدرسة :

أي يكون الإشراف علي الهيئة التعليمية والادارية في المدرسة (كا لمدير والمعلمين والطلاب) ، هذا بالاضافة الي الإشراف علي المرافق المادية التي تسير التعليم كا لاجهزة والمرافق الأخري والمكتبات والملاعب والمختبرات .

٤ – الإشراف العام والإشراف الخاص :

يكون الإشراف العام علي جميع المواد الدراسية (التخصصات) ويقتصر الإشراف الخاص علي بعض التخصصات في المدارس الثانوية .

٥ – الإشراف التربوي السلطوي والإشراف الديمقراطي :

النمط السلطوي هو مادرجت عليه عمليات التفتيش الاداري التقليدية التي تهتم بالضبط والربط والالتزام التام بالتوجيهات والانصياغ للاوامر وأما البنمط الديمقراطي فهو الذي يقوم ويستند علي التفاعل والمشاركة بين المشرف والمعلم .

٦ – الإشراف بدعوة المعلم :

ويتم بدعوة من المعلم يوجهها الي المشرف نتيجة الحاجة الي المساعدة في موقف تعليمي.

ب- الإشراف الذي يتعلق بالاهداف والغايات والوسائل :

يتناول هذا النوع من الاشراف ما يلي :

١ ـ الإشراف التصحيحي :

وهدفه تصحيح الأخطاء الجسيمة التي قد تؤثر في توجيه الطلاب توجيها غير سليم وهذا يعتمد علي لباقة وذكاء المشرف في معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية أم في اجتماع فردي . ويرمي هذا النوع من الإشراف إلي قيام المشرف بتصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء قيام المعلم بعمله ،سواء أكان من خلال شرح درس أم عرض وسيلة تعليمية أم موقف تعليمي مع الطلاب . فاذا كان المشرف التربوي يهدف من خلال الزيارة الصفية الي التفتيش وصيد الاتخطاء ، فسوف يعثر عليها دون شك لانها من شيمة الانسان اذ ليس المهم الكشف عن الاخطاء ، بل كيف يتم التعامل معها ومعالجتها، وتحديد حجمها وأثارها علي العملية التعليمية أو المعلم، كتصحيح خطأ بسيط يمكن تجاوزه فالمشرف التربوي بحاجة الي التعامل مع مايلاحظه من أخطاء مستعينا بقدراته ولياقته وخبراته، دون للجوء إلي الاساليب الرسمية ، أوالاجراءات الشكلية التي قد يكون لها آثارسلبية فقد يجلس المشرف في اجتماع فردي مع المعلم يثني علي اسلوبه ومدي اعجابه بقدراته ثم يشير إلي بعض الاخطاء التي قد يكون وقع فيها المعلم بصورة غير مباشرة مع الاشارة الي بعض الاسس والمبادئ السليمة الواجب اتباعها ، وذلك في جو من الود والاحترام والثقة المتبادلة ، بحيث لايؤدي ذلك إلي الاساءة إلي المعلم أو التقليل من قدرته وفاعليته .

٢ ـ الإشراف الوقائي :

وهنا يتمثل دور المشرف ذو الخبرات الواعية الطويلة في الميدان التربوي في التنبؤ بالصعوبات المتوقعة التي قد تواجه المعلم الجديد ليعمل علي توجيه وارشاد هذا المعلم سلفا قبل الوقوع فيها . ويهدف أيضا الي تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم ومحاولة تجنبهم الأخطاء التي قد يقعون فيها ، ويلعب المشرف التربوي فيه دورا بارزا يتمثل في بناء الثقة بينه وبين المعلمين من خلال العلاقات الانسانية المبنية علي جسور الود والاحترام المتبادل . فالإشراف الوقائي يعصم المعلم من فقدان ثقته بنفسه عندما يتعرض لبعض المواقف الصعبة ، ويمنحه القدرة علي الاحتفاظ بتقدير الطلاب واحترامهم له ، بل ومواصلة عمله وواجباته المهنية بكل ثقة وحكمة واقتدار .

٣ ـ الإشراف البنائي :

هو الذي من خلاله تمكن المشرف التربوي من تزويد المعلمين بالمهارات الازمة لتحسين مستوي أدائهم وتجاوز مرحلة التصحيح وألا يذكر أخطاء المعلمين أو يشير اليها الا اذا كان لديه مقترحات بديلة جديدة وصحيحة لتحل محل القديمة الخاطئة . فينبغي علي المشرف التربوي أن يشارك المعلمين معه في اقتراح للوصول إلي أنجح السبل التي يرونها في التدريس الفعال التي تساعد علي تنمية قدراتهم وتحسين مستوي أدائهم وتنعكس علي العملية التعليمية بشكل عام .

٤ ـ الإشراف الابداعى :

يعمل الإشراف الابداعي علي تحرير العقل والارادة واطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدراتهم بأقصي حد ممكن في تحقيق الأهداف التربوية ، ويعني ذلك شحذ الهمم وتحريك القدرات الفعالة الخلاقة لدي المشرف التربوي ، ليبذل أقصي ما يستطيع في مجال العلاقات الانسانية ولكي يكون المشرف مبدعا لابد من توفر الصفات التالية : مرونة التفكير / الصبر / اللباقة /الثقة بقدرته المهنية مع التواضع / الرغبة في التعلم من الأخرين والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم / فهم المعلمين والايمان بقدراتهم / الرؤيا الواضحة للاهداف التربوية .

٥ـ الإشراف الاكلينيكى (العلاجى) :

وهو اسلوب موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية الصفية وبمعني آخر هو اسلوب يتصدي للمهارات التعليمية بقصد تحسينها وزيادة فاعليتها .

ومن أهم مرتكزات هذا الاسلوب ما يلى :

١- عدم التركيز علي تقييم عمل المعلم لمحاسبته ،بل التقييم للتشخيص.
٢- اعتبار المعلم طرفا فعالا في العملية التعليمية والاشرافية .
٣- التفاعل الحقيقي بين المشرف التربوي والمعلمين .
٤- أسلوب مفتوح دوري يهدف إلي تحسين السلوك التعليمي الصفي للمعلمين وبالتالي تحقيق نواتج أحسن للتعلم .

ويتضمن دور الإشراف الاكلينيكى الخطوات التالية :

١- التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والمشاركين الاخرين للوحدة التدريسية .
٢- مشاهدة الحصة وتسجيلها عن طريق الصوت أو الصوت والكتابة
٣- تحليل الحصة تحليلا موضوعيا وشاملا من قبل المشرف والمعلم .

٦ ـ الإشراف التشاركى :

ويعتمد هذا الاسلوب علي اشراك جميع الاطراف المعنيين في العملية التربوية في تحقيق أهداف الإشراف ويعتبر الأطراف المعنيين نظم فرعية ضمن النظام الكلي بشرط أن تكون كل من النظم الفرعية هذه مفتوحة علي النظام ككل والاطراف المعنية وفقا لهذا الاسلوب هي : المعلمون / المشرفون التربريويون / الطلاب .

ومقومات هذا الاسلوب هي :

١- التعاون المستمر والانفتاح بين المشرف والمعلم والتواصل الكامل .
٢- القدرة الفائقة للمشرف علي التنسيق بين المعلم واحداث التفاعل .
٣- تأمين الثقة والتقدير المتبادل بين المعلمين والمشرفين كمعيار في تقييم نجاح العمل .
٤- القيام بالبحوث والملاحظات الاجرائية التعاونية لتحسين السلوك التعليمي للمعلمين .

٥- تلبية حاجات المعلمين وحل مشكلاتهم وتقديم المعرفة الفنية متي طلبوا ذلك .
٦- تلبية حاجات الطلاب وحل مشكلاتهم .

٧- الإشراف العلمي :

يستخدم المشرف فيه الطريقة العملية وأسلوب القياس وجميع البيانات الموضوعية والكمية وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية فالمشرف بأسلوبه العلمي هذا لا ينحاز لوجهات نظر خاصة بل يطرح جميع الأفكار والنتائج للمناقشة وإذا ثبت صحتها وتأكدت أخذ بها .

٨- الإشراف بالأهداف :

حيث أن الإشراف التربوي هو أحد أنظمة الإدارة التربوية فقد جرى تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على الإشراف التربوي والذي هو أحد المداخل الهامة الحديثة في الإدارة وهو (عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المراد تحقيقها تحديداً واضحاً بالنتائج وهذا جعل بعض الإداريين يطلقون عليه الإدارة بالإنتاج).

وهذا الإشراف يسعى إلى اشتقاق مجموعة أهداف واضحة ومحددة من الهدف العام بفضل تطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها وتطوير المعلمين مهنياً وتحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة (معرفي نفسي ، حركي ، انفعالي) وتوفير إمكانيات مادية متنوعة لتحقيق الأهداف وتنظيم عمليات التعليم والتعلم الصفية مع ترشيد الاستفادة من خدمات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التربوية .

وللعمل في الإشراف بالأهداف مراحل هي :

١. تحديد الأهداف مع المعلمين بحيث تكون واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في فترة زمنية متصلة .
٢. يقدم المشرف التربوي الطرق والوسائل التي تحقق الأهداف .
٣. اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف التي تم تحديدها .
٤. وضع أهداف إجرائية لكل جانب من جوانب الإشراف المتاح عملها .
٥. اشتراك المشرف و المعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية لتقويمها .
٦. تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الحديثة .
٧. صياغة أهداف جزئية مذيلة تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى .
٨. اشتراك المشرف والمعلمين في اختيار الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الأهداف.
٩. تنقيح المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق ومراجعة الخطط التفصيلية وأدوار كل مشترك فيها .
١٠.دراسة ومراقبة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإشراف .
١١.تقويم الأداء وتقويم النتائج ثم إعادة الدورة مرة أخرى .

٩- الإشراف التربوى الشامل :

ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية فالمشرف يولي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية والتي تضمن المعلم والتلميذ والمناهج والعملية الإشرافية من هذا المنطلق هي عملية تفاعل بين المشرف والمعلم ويتناول المفهوم الحديث للإشراف طبيعة التفاعل بين المشرف والمعلم بالتخصيص والتحديد ويرى منه سمة هامة تميزه عن غيره من أنماط الإشراف فالإشراف من هذا المنطلق عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة يتم من خلال التفاعل البناء والمثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم فالمشرف يقوم بتشخيص عناصر هاتين العمليتين متعاوناً مع المعلم ومشاركاً له فهو يزور الصفوف ويدون الملاحظات حول سلوك المعلم وسلوك التلاميذ داخل غرفة الصف بناء على أهداف واضحة للإدارة الصفية تتفق مع الأهداف التربوية ويكتسب المعلم من خلال مشاركته للمشرف في عملية التشخيص قدرة على القيام بها بمفرده في مواقف أخرى .

١٠- الإشراف التربوي عملية اتصال وتفاعل :

من بين التعريفات الحديثة الإشراف أنه عملية اتصال وتفاعل بين مختلف عناصر العملية التربوية لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلبة ، وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف ويتبين من استقراء هذا التعريف إن الإشراف التربوي عملية تربوية تشاركيه وليست فردية تتم تفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المعلم ، والمتعلم ، والمنهاج ، و الكتاب المدرسي ، والبيئة والتسهيلات المدرسية وتستهدف نمو جميع هذه الأطراف والعناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوي التي هي في حد ذاتها أساليب اتصال وتفاعل .

المبادئ التى يرتكز عليها أسلوب الإشراف كعملية اتصال وتفاعل :

١. الإشراف التربوي ليس عملا حسناً فحسب أنه تطوير للموقف التربوي ككل .
٢. تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي .
٣. الإشراف التربوي ليس عملاً صفياً فحسب أنه تطوير للموقف التربوي ككل .
٤. تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي .
٥. الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتي .
٦. تطوير الإشراف التربوي يتم من خلال تنظيمه وزيادة فاعليته ولا يتم عن طريق تكثيفه والإكثار منه .
٧. يستند الإشراف التربوي إلى مفهوم التعلم كمتغير في السلوك .
٨. زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة لزيادة فاعليته .
٩. الإشراف التربوي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين لأن المشرف يعمل مع المعلمين وليس من أجلهم .
١٠. لكل موقف إشرافي متطلبات معينة ، فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحاً من غيره .
١١. يهتم المشرف بحاجات العاملين كما يهتم بحاجات العمل مما يثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية .
١٢. الإشراف التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير .
١٣. الإشراف التربوي هو أحد النظم الفرعية للتعليم ويرتبط تطوره بتطور النظام التعليمي.

ج – الاتجاهات الحديثة في الإشراف :

تبنى الإشراف التربوي الحديث بعض المداخل أو النماذج التي تأخذ بعين الاعتبار زيادة فاعلية العملية الإشرافية من خلال توفير التفاعل المناسب بين المشرف التربوي والمعلم(البابطين عبد العزيز /اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي) ومنها :

١- الإشراف التطورى:

يعد كارل جلكمان هو صاحب نظرية الإشراف التربوي التطوري، ويعد الإشراف التربوي التطوري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي ، حيث أنه يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين.

وحدد جلكمان ثلاثة أساليب إشرافية هي:الأسلوب المباشر،الأسلوب التشاركي، والأسلوب غير المباشر، من أجل تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم، لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه. ويفترض جلكمان أن هذه الأساليب الإشرافية الثلاثة تقابل جميع الأذواق والفروق الفردية للمعلمين في ميدان التربية والتعليم.

ويمكن تعريف أساليب الإشراف التربوى التطورى على النحو التالى:

١–الأسلوب الإشرافي المباشر: هو أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه، وتحسين تدريسه، بما يعود على طلابه بالمنفعة، ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي والمنخفض.

٢–الأسلوب الإشرافي التشاركي: هو أسلوب يؤكد على أن عملية التدريس هي–في واقع الأمر–حل للمشكلات،عليه يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشتمل على: أهداف، وإجراءات تنفيذ، وتقويم، ومتابعة في سبيل تحسين عمليتي التعليم والتعلم . ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المتوسط.

٣–الأسلوب الإشرافي غير المباشر: هو أسلوب يؤكد على أن عملية التعلم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية ، عليه فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته، بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه. ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي العالي.

تعريف الاشراف التطورى: عرف سيد حسن حسين الإشراف التربوي بأنه " نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم ، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها ". وعرفه عبدالعزيز البسام بأنه " عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين وتتفق واياهم، وتسعى إلى التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما ومتطلبات اصلاحه وتحسينه ". وعرفه حامد الأفندي بأنه " العمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم " . وعرفه آدمز بقوله " أن الإشراف خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم.

ميزات استخدام الإشراف التربوى التطورى:

١- يهتم الإشراف التربوي التطوري بمراعاة الفروق الفردية لدى المعلمين من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة.

٢- يؤكد الإشراف التربوي التطوري على دوره في تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدراتهم، ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية.

٣- يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناءً على احتياجات المعلم الشخصية والمهنية الفعلية.

٤- يعمل الإشراف التربوي التطوري علمياً، باستخدام مراحل واضحة ومرتبة منطقياً، تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف التربوي.

٥- يشبع الإشراف التربوي التطوري مناخاً مؤسسياً سليماً وصحياً،نتيجة لتأكيده على تطوير قدرات المعلم وإمكاناته، وتجنب تصيد أخطاء المعلم وهفواته.

٦- يوفر الإشراف التربوي التطوري اختبارات علمية لتشخيص قدرات المعلم، وسبل تطويرها بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التعلمية.

المآخذ على الإشراف التربوى التطورى:

١- اختيار المشرف التربوي التطوري للأسلوب الإشرافي المناسب للمعلم يؤثر سلباً على علاقة الزمالة والتعاون بين المشرف التربوي والمعلم، حيث ينظر المعلم إلى هذه العلاقة على أنها أشبه ما تكون بعلاقة رئيس ومرؤوسه.

٢- يرى البعض أن تحديد الأسلوب الإشرافي بناءً على مستوى التفكير التجريدي–فقط–غير كاف، وعليه يرون ضرورة إضافة متغير آخر هو متغير الدافعية للعمل. وبرز هذا الاتجاه في بعض الدراسات العلمية في هذا المجال، حيث تمت المزاوجة بين مستوى التفكير التجريدي ومستوى الدافعية للعمل، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الأسلوب الإشرافي المناسب للمعلم.

٣- تطبيق الإشراف التربوي التطوري يتطلب تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين، مما يترتب عليه زيادة كبيرة في أعداد المشرفين التربويين، بثلاثة أضعاف أعداد المشرفين التربويين في نظام الإشراف التقليدي، مما يشكل أعباءً مالية على ميزانية التعليم.

٤- يتطلب تطبيق نظام الإشراف التربوي التطوري ميدانياً عدداً كبيراً من المشرفين التربويين الذين يتسمون بتفكير تجريدي عالٍ، وقد يصعب توفير مثل هذا العدد.

٥- يتطلب تطبيق أساليب الإشراف التربوي التطوري تهيئة الميدان، وتدريباً مكثفاً لجميع المشرفين التربويين، مما يترتب عليه صعوبات إدارية وفنية، وزيادة في التكلفة المادية.

٢- الإشراف المتنوع:

هو نمط إشرافي ، يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة، عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة ، مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين.

٣- الإشراف القائم على الحاجات:

هو خدمة تربوية يقدمها المشرف التربوي للمعلمين الذين يشرف عليهم خصوصاً وإلى المدارس عموماً بأساليب إشرافية حديثة تتماشى وحركة تعليم التفكير والتفكير الإبداعي، وبتوظيف فاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلم المتنوعة، وعبر تنوع اتصالي تفاعلي قائم على الود والثقة والدعم والخبرة.

ويؤكد هذا النمط على عدة قضايا مهمة منها:

١- أنه خدمة يطلبها المعلم الراغب بالخدمة في المجالين التخصصي والتربوي.
٢- أن دور المشرف في هذا النمط يتجه من الكلية والشمولية إلى الفروع والجزئية.
٣- أنه يساير حركة تطوير التعليم باعتبار المشرف خبير التعليم ومعلم المعلمين، وأنه المعني بدعم المعلمين ومتابعتهم وتحسين أدائهم.
٤- أنه يركز على مسايرة ركب التطور في أساليب التدريس الحديثة، وكيفية تطوير عناصر التخطيط الدراسي، وأدوات تقويم المواقف الصفية الموظفة لها وأدوات تقويم المعلمين المنفذين لها.
٥- أنه يركز على الاستفادة من ثورة التكنولوجيا والاتصالات في إكساب المعلمين المهارات التي تمكنهم من توظيفها في التعليم بفاعلية من جهة، وفي تدريبهم على الانفتاح الفكري والتعددية الفكرية من جهة أخرى.
٦- أنه يؤكد على ممارسة المشرف التربوي لمهارة الاتصال وتغليفها الحقيقي بالود والدعم والخبرة.

٤- الإشراف الإلكتروني:

مفهوم الإشراف الإلكتروني:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح الإشراف الإلكتروني لحداثة طرحه في البيئة التربوية أو لكونه في طور التكوين وهو في حالة تعديل مستمر نظرا لارتباطه بتكنولوجيا التعليم التي تنمو وتتطور بسرعة كبيرة يوماً بعد يوم. وعليه يمكن استنتاج بعض التعريفات لهذا النمط الإشرافي وفق ما ورد في مفاهيم التعليم الإلكتروني الذي وصل إلى مرحلة متقدمة على مستوى العالم(الشمراني محمد بن حسن / الأحساء/ موقع إدارة الإشراف التربوي، بوابة المعرفة ١٤٢٩ هـ) .

ومن هذه التعريفات:

- الإشراف باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة (محلية) أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت.
- عبارة عن مجموعة العمليات المرتبطة بالإشراف التي تتم عبر الإنترنت مثل الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمعلمين والمدارس.
- نمط من الإشراف الذي يوظف الشبكة في تقديم المعلومات والتفاعل وتيسير التواصل بين المشرف والمدير والمعلم.
- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في النشاطات المطلوبة لعملية الإشراف لتشمل أساليب وبرامج الإشراف والتدريب.
- تقديم المعلومات والتوجيهات والأساليب الإشرافية إلى المعلم عبر جميع الوسائط الإلكترونية والأقمار الصناعية وعبر التلفزيون والأقراص المدمجة.

مما سبق يمكن القول بأن الإشراف الإلكتروني هو: نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة، مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان وبالسرعة التي تناسب ظروف المشرفين التربويين،فضلاً عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط.

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الإشراف الإلكتروني:

١- يقوم على تقديم أعمال ومهام الإشراف التربوي بأسلوب رقمي متعدد الوسائط (نصوص مكتوبة أو منطوقة، مؤثرات صوتية، رسومات خطية، صور متحركة، صور ثابتة، لقطات فيديو).

٢- يقدم البرمجيات من خلال الوسائط المتعددة المعتمدة على الحاسب الآلي الشخصي.

٣- يقدم البرمجيات من خلال الوسائط المعتمدة على الشبكات المحلية على مستوى المركز أو على مستوى إدارة التربية والتعليم أو على مستوى الوزارة أو الإنترنت.

٤- نمط تفاعلي يتيح للمعلمين التفاعل النشط مع البرمجيات بممارسة عدد من الأنشطة، وتلقي تغذية راجعة إلكترونية فورية.

٥- يتيح للمعلمين التفاعل الشخصي والاجتماعي مع المشرفين التربويين ومع الأقران.

٦- يتيح التفاعل المتزامن أي التفاعل الحي في الوقت ذاته وفيه يتواصل المعلم مع المشرف أو مع أقرانه، من خلال غرف المحادثة أو مؤتمرات الفيديو أو المؤتمرات السمعية.

٧- يتيح للمعلمين التفاعل غير المتزامن وفيه يتواصل المعلم مع المشرف التربوي أو مع أقرانه ليس في اللحظة ذاتها، من خلال البريد الإلكتروني أو المنتديات.

٨- نمط مرن يتيح للمعلمين الاستفادة والتواصل في الأوقات التي يرغبونها.

إن مفهوم الإشراف التربوي الواسع وأساليبه أدت إلى تعدد أنماطه وصوره والتي تتعلق بالعلاقات الإنسانية مثل:

١ ـ الإشراف الديكتاتوري :

وهو أن يستأثر المشرف بكل السلطات فهو صاحب الأمر والنهي وإدارته هي العليا فلذلك يتمسك بآرائه فيرسم خط العمل ويحدد كيفية تنفيذها وفق ما يشاء متجاهلا آراء وقدرات من يعملون معه .

٢ ـ الإشراف الديمقراطي :

وهو أن يشرك المشرف المعلم في مناقشة وتحديد الأهداف والخطط وطرق تحسين التعليم وتنمية قوى التوجيه الذاتي لديه.

٣ـ الإشراف السلبي :

وهو أن يمنح المشرف المعلمين مسؤولية تعتمد على الحرية دون أي توجيه فيعمل المعلم في جو تسوده الفوضى وعدم التخطيط أو تنظيم العمل فكل لا يعلم ما هي مسئوليته مما ينعكس سلباً على مصالح المجتمع .

٤ - الإشراف الدبلوماسى :

وهو أن يتيح المشرف للمعلمين فرص عرض آرائهم وأفكارهم ولكن المشرف في نهاية الأمر يأخذ برأيه هو دون النظر لآرائهم فهو يعتمد على مظهر الإشراف الديمقراطي في ظاهره ولكنه يجمع بين الديكتاتورية والسلبية في باطنه فالمشرف يعمد إلى فرض آرائه بطريقة تتصف باللباقة والنعومة لذا سمي بالدبلوماسي .

وهذا النوع من الإشراف جامع شامل فهو يتفق مع الإشراف التشاركي في توحيد جهود المشرف والمعلمين موفراً الوقت والجهد ويتفق كذلك مع الإشراف العيادي الذي يركز على العمل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتحليل والتقويم ويتميز دون غيره بقدرته الفائقة على زيادة فاعلية الإشراف في تحسين عمليتي التعليم والتعلم .

خصائص (ميزات) الإشراف التربوى الحديث :

قلنا إن الإشراف التربوي قد مر في مرحلتين متمايزتين (التفتيش والتوجيه) قبل أن يصل إلى ما هو عليه الآن (الإشراف الديمقراطي الحديث) . ففي مرحلة التفتيش التي أفرزتها مدرسة الإدارة العلمية ، كان الهدف منه معرفة جوانب الضعف لدى المعلم ، وعيوبه التدريسية ، ليس من أجل الإصلاح ، بل من أجل العقاب والتأنيب .

أما مرحلة التوجيه التربوي ، فقد أفرزتها مدرسة الإدارة الإنسانية ، التي جاءت نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي . وكان الهدف هو تحسين أداء المعلم باعتباره محور العملية التوجيهية .

وتأسيساً على ما جاءت به الدراسات التربوية منذ الستينات من القرن العشرين الماضي ، في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وتلافياً لكل جوانب القصور التي ظهرت في نمطي الإشراف السابقين ، التفتيش والتوجيه ، فقد ولد الإشراف الديمقراطي الحديث . إن هدف الإشراف الديمقراطي الحديث هو تحسين العملية التعليمية – التعلمية من خلال دعم المشرف للمعلم ، ومساعدته ، ومشاطرته المسؤولية يداً بيد ، على اعتبار أن هذا المعلم عنصر أساسي في العملية الإشرافية ، ولديه الرغبة في العمل ، والتطوير الذاتي ، في ظل جو من الطمأنينة والأمن النفسي ، والحرية .

الفصل الثاني

مقومات المشرف التربوي

محتويات الفصل:

- مؤهلات شخصية .
- مهارات فنية .
- كفاءات مهنية .
- استراتيجيات اشرافية.

الفصل الثاني
مقومات المشرف التربوي

المشرف التربوي أحد القيادات التربوية التي تتولي احدي المهام الجسام المتعلقة بتطوير أداء العناصر التربوية المتعددة ، لذا يجب ضرورة التشدد في انتقائه مراعاة توافر العديد من المؤهلات الشخصية والمهارات الفنية والكفايات المهنية (الأفندى محمد حامد / القاهرة / ١٩٧٦م) .

المؤهلات الشخصية :

لابد للمشرف التربوى أن يتمتع ببعض الصفات منها :

١ ـ القدرة علي القيادة :

المشرف التربوي بوصفه قائدا تربويا ينبغي أن يكون لدية القدرة علي ممارسة الديمقراطية في تصرفاته المبنية اساسا علي مبدأ الحرية واحترام الآراء والمشورة ، فلابد للمشرف أن يكون قادرا علي تنمية روح التعاون بين المعليمن وأن يستمع لارائهم معتمدا علي اسلوب الاقناع لا اسلوب فرض الرأي.

٢ ـ الشجاعة في ابداء الرأي واتخاذ القرار واصدار الأحكام :

يتطلب من المشرف ابداء الرأي حول قضية علمية أو تربوية أو موقف معين أو اتخاذ قرار في مشكلة تربوية أو تحديد مستوي معلم لذي يستلزم أن يكون المشرف التربوي علي قدر من الشجاعة والصدق والوضوح في قراراته وآرائه ، بحيث يعطي حكمه بروية واتزان مجردا عن الهوي والتحيز وبعيدا عن الاغراض الشخصية .

٣ ـ الصبر والمثابرة علي العمل :

ينبغي للمشرف أن يكون صبورا ومستعدا للعمل المستمر وتكرار المحاولات ، وأن يكون متمتعا بقوة الارادة والتصميم لبلوغ الغاية ، لان تحقيق النمو المهني للمعلمين يحتاج الي وقت والي استخدام أساليب مختلفة بسبب الفروق الفردية بين المعلمين الذين يختلفون في قدراتهم واستعدادهم للتعلم .

٤ـ العدالة والموضوعية :

يجب علي المشرف التربوي أن يرتفع عن الامور الشخصية ، ويقيس أعمال الأفراد وتصرفاتهم بمقياس موضوعي عادل ، فلا يبخس حق أحد أجاد في عمله ، ولايجامل علي حساب المصلحة وارضاء لبعض الافراد ، ويجب أن يعمل علي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين في كل مايساعد علي نموهم العلمي والمهني ، فتمسك المشرف التربوي

بالعدالـة والموضوعية ضروري جدا لتوفير الشعور بالاطمئنان والامن بين المعلمين ، كما يساعد علي زرع الثقة في نفوسهم وفي قدراتهم المهنية.

٥- اللباقة وحسن التصرف :

يجب علي المشرف التربوي أن يكون لبقا في الحديث والتصرف بعيد عن النظر ، حسن الظن بالناس ، بعيدا عن الانفعال والتسرع في اصدار الأحكام ، كما ينبغي أن يكون حسن المظهر متعاونا مع الجميع متزنا في تصرفاته ، مجيدا للاستماع للاخرين بالحماسة، والثقة بالنفس ، والتواضع ، والجدية في العمل ، متصفا بالقدرة علي الابتكار والتجديد ، ملتزما بالدوام ، ولايتكل علي غيره في انجاز الاعمال التي توكل اليه . كما يجب عليه أيضا مرعاة البساطة وعدم التكلف في تصرفاته الشخصية وفي تعامله مع ادارة المدرسة والمعلمين والعاملين في المجال.

المهارات الفنية:

لابد للمشرف التربوي ، ان يكون متعدد المهارات حتي يتمكن من القيام بأدواره ومهامه الفنية المختلفة ، ويمكن ايجاز هذة المهارات فيما يلي :

١- المهارات المتعلقة بالاحساس :

يجب علي المشرف التربوي أن يمتلك اليقظة المهنية لديناميكيات سلوك المعلم والطلاب وكافة العناصر التربوية التي يتعامل معها في اطار وظيفته وكذلك حساسيته تجاه المشكلات التربوية وجذورها والقدرة علي التنبؤ بها والتعامل معها وفق الاسس العلمية المتعارف عليها .

٢- المهارات التحليلية :

يحتاج المشرف التربوي إلي المقدرة علي التحليل الفعال المبني علي دراسات علم النفس وعلم الاجتماع ونظريات كل منهما ، فلابد أن يدرك المسببات والدوافع ، وأن يفهم العلاقات المختلفة بين أنواع السلوك ذات العلاقة بالتعليم.

٣٣- المهارات المتعلقة بخبرة التدريس والمنهاج :

يجب علي المشرف التربوي أن يمتلك مهارة معرفية علمية ونظرية و تتعلق بالتعليم والطلاب وأساليب التدريس ، وأن يكون خبيرا ماهرا في مادة تخصصه وان يمتلك معرفة تتعلق بالمنهاج من حيث مبراته ، تسلسله ، تقنياته ومواده التعليمية

٤- المهارة في أقامة العلاقات الانسانية:

يجب علي المشرف التربوي أن يمتلك القدرة علي اقامة علاقات انسانية قوامها الود والاحترام والثقة المتبادلة والبعيدة عن العلافات الشخصية التي قد تحول دون الموضوعية أو تقترن بالذاتية مع المعلمين ، وكذلك مع جميع العناصر التربوية التي يتعامل معها .

٥- المهارة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية :

تتعلق هذه المهارة بامتلاك المشرف التربوي تصورات واضحة حول أهداف التربية وعلاقتها بالمجتمع ، وان يمتلك تصورات تتعلق بالانسان والطبيعة والمجتمع .

٦- مهارة القيادة والعمل الاجتماعي :

يجب علي المشرف التربوي أن يمتلك مهارة تنظيم العمل الجماعي، وتنظيم الحوار وتحليل ما يدور بين أعضاء المجموعة ، قادرا علي الاقناع ، مستعدا للمشاركة في العمل بوصفة أحد أعضاء المجموعة ، كما يجب أن يمتلك المشرف التربوي مهارة القيادة حتي يتمكن من تنظيم وضبط الاجتماعات بصورة ناجحة يتفاعل معها جميع الاطراف المعنية للوصول الي الاهداف المنشودة .

٧- مهارات الاتصال :

يجب علي المشرف التربوي اتقان مهارة الاتصال الفظي والكتابي أي نقل الافكار والمعلومات بين الأطراف المختلفة في العملية التعليمية ، كما أنه وسيلة التعلم والنمو . ونجاح المشرف مرهون بحسن الاتصال الجيد بين المشرف والادارة المدرسية والمعلمين والطلاب لان ذلك يؤدي الي نجاح التنفيذ وتوطيد العلاقة بين الاطراف المختلفة مما يساعد علي نجاح عمليات الاشراف والارشاد.

٨- مهارة أثارة الدافعية :

يجب علي المشرف التربوي اتقان مهارة أثارة الدافعية لدي المعلمين وتحديد احتياجات ودوافع المعلمين في المدرسة واستخدامها في رفع مستوي الدافعية لديهم وذلك عن طريق :

١-التقليل من استخدام اسلوب الثواب والعقاب .

٢- تعزيز وتنمية روح الولاء.

٣-تعزيز الانتماء إلي المدرسة النابع من القناعة الداخلية لدي الفرد بالعمل .

٤-الاحترام المتبادل للمعلمين بما يمتلكون من مواهب وقدرات متنوعة .

٥-دراسة حاجات المعلمين .

٩- مهارة ادارة الوقت:

يجب على المشرف التربوى أن يمتلك مهارة ادارة الوقت وتمكين المعلمين من :

١- فهم وتقدير أهمية الوقت كمورد ثمين في تحقيق الأهداف والسياسات التعليمية في المدرسة .

٢- التعرف علي مفهوم ادارة الوقت وكيفية تطبيقه لتحسين فاعلية المدرسة.

٣- التعرف علي مهارات ادارة الوقت وخاصة (تسجيل الطريقة الفعلية التي يصرف بها الوقت والطرق المثلي لاستخدام الوقت / تحديد مضيعات الوقت وأساليب أو كيفية التحليل عليها / تحديد الأهداف والمهام والانشطة الفعلية وتلك التي يجب أن تركز عليها ادارة المدرسة/ تحديد الأولويات من بين المهام والانشطة التي يمكن تفويضها أو المشاركة في أدائها وفقا لمعايير محددة).

٤- تطوير خطة لادارة وقت المعلمين ووقت مرؤوسيهم في المدرسة.

١٠- مهارة ادارة التغيير:

يجب علي المشرف التربوي ان يمتلك القدرة علي ادارة التغيير ، فادارة التغيير عملية جوهرية تكتنفها التحديات وتتطلب مهارات فكرية وفنية وانسانية عالية ، وان هناك ارتباط وثيقا بين القيادة الادارية وبين احداث التغيير في بيئة العمل التي يتحرك فيها الافراد سعيا وراء تحقيق الاهداف والخطط الموضوعة . فالمشرف هو الذي يدرك ضرورة التغيير ويسعي الي حشد الجهود والامكانيات وتحريك الافراد نحو التغيير ووضع الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بترجمة رؤي وتصورات التغيير الي واقع ملموس.

وتتضمن مهارة ادارة التغيير لدى المشرف التربوى الآتى :

١- القدرة علي اكساب المعلمين المعارف الازمة نحو فهم طبيعة عملية التغيير وأركانها وخصائصها.
٢- القدرة علي اكساب المعلمين المعارف الازمة نحو فهم نظريات ونماذج التغيير.
٣- القدرة علي تنمية معارف المعلمين في فهم ظاهرة مقاومة التغيير والتعرف علي أنواعها ومسبباتها ووسائل التعامل معها .
٤- القدرة علي تزويد المعلمين بالمعارف الازمة حول أهم الاستراتيجيات والاساليب العلمية المستخدمة في أحداث التغيير.
٥- القدرة علي تنمية مهارات المعلمين في مجال تطبيق الاساليب العلمية الحديثة في التغيير .
٦- القدرة علي خلق اتجاهات ايجابية لدي المشاركين حول ضرورة التطوير والتغيير.
٧- القدرة علي تنمية مهارة المعلمين في تصميم برامج تطوير وتغيير مختلفة في منظماتهم من خلال تطبيق النماذج التغييرية.
٨- القدرة علي توسيع المدارك الذهنية والفكرية للمعلمين للتفكير في التغيير من منظور النظم المفتوحة.
٩- القدرة علي بناء القدرات الذاتية والفكرية والفنية للمعلمين للاقتناع بضرورة التغيير .

١١- مهارة التوظيف وتقويم أداء المعلمين :

يجب على المشرف التربوى ان يمتلك مهارة اختيار أفضل المعلمين وتتضمن هذه المهارة ما يلى :

١- معرفة المتطلبات الاساسية لاجراء عملية التوظيف واختيار العاملين في ظل التخطيط لاحتياجات المدرسة .
٢- التعرف علي أساليب الاختيار المختلفة لوظيف خاصة.
٣- التعرف علي العناصر التي يجب أن تغطيها عملية الاختيار من معلومات ومهارات وقدرات وملامح الشخصية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة بما يضمن النهوض بمسئولياتها ووجباتها المحددة .
٤- معرفة عملية تقويم أداء المعلمين وأهدافها ومعاييرها وخطواتها .
٥- التعرف علي أنواع التقويم ومشاكه وكيفية التغلب عليها .
٦- التركيز علي أداء تقويم الاداء القائم علي الأهداف وكيفية تحديد أهداف الاداء .
٧- اكتساب مهارة عقد المقابلات الشخصية بدا من التخطيط والاعداد لها وادارتها وتقويمها للوصول الي نتائج محددة .

الكفاءات المهنية :

الكفاءة المهنية هي القدرة علي أداء مهمة أو مجموعة مهام بفاعلية وكفاءة وبمستوي معين من الأداء . لذي يجب أن يتوافر في المشرف التربوي كفاءات مهنية عالية متميزة تتمثل فيها الأصالة والمعاصرة والارتباط بالمجتمع ، ومسايرة تطوره لتحقيق الاهداف التربوية المنشودة .

ومن الكفاءات المهنية ما يلي :

١ ـ الكفاءات العلمية :

الكفاءة العلمية من أساسيات عمل المشرف حيث ينظر اليه باعتباره مختصا وخبيرا في مجال تخصصه ، لما لديه من معرفة وافية بالمادة العلمية والمراجع ذات الصلة بمادة التخصص وكذلك المراجع التربوية ذات العلاقة بخصائص مراحل النمو ومدخلات العملية التربوية وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها والا لما بشكل عام بالمواد الاخري بما يحقق التكامل والانسجام بين مادة التخصص والمواد الاخري ولما لديه من معرفة متعمقة بالطرق المختلفة للتدريس والتقنيات التربوية ومتابعة كل جديد في المادة التخصصية وفي المجال التربوي عموما والمعرفة بمبادئ البحث التربوي وأصول كتابة التقارير والبحوث والدراسات وترجمة هذة المعرفة الي واقع فعلي من خلال تناول بعض المتغيرات والقضايا التربوية والمنهجية واخضاعها للبحث والدراسة، وتشجيع معلميه علي التطرق لهذا الميدان واقتران ذلك بالاستفادة من النتائج المستقاه وتعميمها علي المعلمين الذين يقعون في نطاق اشرافه من أجل تحسين الواقع التربوي .

٢ ـ الكفاءات التخطيطية :

يعتبر التخيطيط من الكفاءات الضرورية للمشرف التربوي ، اذا بالتخطيط يستطيع تحقيق الهدف التربوي المنشود وتشمل كفاءات التخطيط ما يلي :

١ – القدرة علي وضع خطة سنوية للعمل المتوقع من المشرف طوال العام وفق حاجات المعلمين والطلاب وجميع جوانب العملية التربوية وفي ضوء البيئة المحلية وتشمل الخطة السنوية (بيانات وافية عن المعلمين / بيانات وافية عن امكانية البيئة المحلية وامكانية التأثير فيها والتأثر بها / الأهداف المتوقع تحقيقها علي مدي العام الدراسي بصياغة سلوكية قابلة للقياس والتقويم / الاساليب والأجراءات التنفيذية والأنشطة والوسائل التي تحقق الأهداف / البعد الزمني لتنفيذ الأهداف / التقويم لتحديد مدي تحقيق الاهداف بطرق متنوعة / الصعوبات المتوقعة والحلول المقترحة البديلة لمواجهة هذة الصعوبات).

٢ – ومن الضروري أن تكون الخطة مرنة تسمح بالتعديل والتغير اذا لزمت الحاجة، وان تكون منسجمة مع خطط المعلمين وخطط المدارس من جهه ومع خطة المنطقة التعليمية والوزارة من جهة اخري .

٣ – القدرة علي وضع خطة أسبوعية في ضوء الخطة السنوية مع مراعاة الاولويات والحاجات الميدانية الملحة.

٤ –القدرة علي وضع خطة لتنفيذ المناهج الدراسية وتوزيع المقررات علي أشهر السنة وفي ضوء قدرات الطلبة والامكانات المتاحة .

٥ –القدرة علي مساعدة المعلمين علي وضع الخطة اليومية للدروس وفق النموذج المعتمد / وضع خطط الأنشطة الخاصة بالمادة مع مراعاة الانسجام مع خطط الانشطة للمواد الاخري .

٦ –القدرة علي مساعدة مدير المدرسة في وضع الخطة السنوية للمدرسة وفي وضع خطط الانشطة المتنوعة وفي توزيع جداول المعلمين .

٧– القدرة علي التخطيط للدورات التدريبية القصيرة والطويلة مع مراعاة أن تشمل خطة الدورة علي (الأهداف المتوقعة من الدارسين في الدورة / موضوعات الدورة / زمان عقد الدورة ومكانها / أسلوب تنفيذ أنشطة الدورة / هيئة الاشرلف والتنفيذ اداريا وفنيا / الأجهزة والوسائل التعليمية والمواد المرجعية / وسائل الموصلات والتسهيلات اللازمة / أدوات التقويم والمتابعة).

وهناك مرشدات لا يستقيم التخطيط من دونها وهي :

١ – ليس هناك مثل أعلي ينبغي أن يحتذيه ولا مستوي يقف عنده ولا يتجاوزه وأن التخطيط يعمل لتحسين العملية التعليمية .

٢– يجب أن يكون التخطيط ابداعيا وخلاقا يبتكر ويجدد ويجرب ويغير ولايكتفي بأسلوب معين يسير عليه

٣ – يجب أن يكون شاملا يحيط بجميع جوانب النشاط التربوي ويشرك جميع الجهود والامكانات التي يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف التربوية ويعمل حساب لكل التطورات التي يمكن أن تجد والمفاجآت التي ربما تحدث.

٤ – يجب أن يكون التخطيط تعاونيا تسهم فيه الجهود ويشد بعضها أزر بعض.

٥– يجب أن يكون التخطيط تجريبيا ولا يحاول تجميدة.

٦– ضرورة أن يكون التخطيط مستمرا فلا يتوقف من أجل عمل أخر، وانما نضع في الاعتبار أن التغير محتمل في كل وقت وهو من مستلزمات المرونة الضرورية في ممارسة العمل التربوي والتكيف مع المواقف التي تجد أو التي غابت عن الذهن عند التخطيط.

٧– يجب أن تتضح الأهداف التربوية الاساسية أمام المشرف التربوي اتضاحا كاملا.

٨– يجب أن تدرس الوسائل والاجراءات التي يؤدي اتخاذها الي تحقيق الاهداف لانتقاء أفضلها واكثرها فاعلية ومناسبة للظروف والامكانات المتاحة مادية كانت أم بشرية.

٩– ضرورة تعرف الخبرات التربوية التي يمكن تقديمها للطلاب والتي يستطيعون اكتسابها وممارستها ومدي ما لهذة الخبرات من فائدة أو قيمة في حياتهم وفي توجيه نموهم نحو النضج الصحي السليم .

١٠ – ضرورة التعرف علي أحوال وظروف الطلاب بحيث تلائم الخطة فردية كل طالب بما له من خصائص مميزة تختلف من سنة الي أخري، بل تختلف من يوم الي يوم ويجب أن تحتوي سجلات المدرسة عن كل طالب ما له من صفات وما له من قدرات وما يطرأ علي حياته من تغيرات ،ان يدرس ذلك كله بعناية وان تكيف الخبرات التربوية بحيث تتفاعل وتتجاوب مع أحوال الطلاب .

٣- الكفايات التنظيمية والتنسيقية :

يجب أن تتوافر للمشرف التربوي المقدرة علي تنظيم وتنسيق البرنامج الذي يسير علية موضحا الاهداف المشتركة بين المشرف والمعلم.

وتتضمن هذه الكفايات ما يلي :

- القدرة علي تنظيم الأعمال والمناشط وكافة الفاعليات التي يقوم بها بشكل يتحقق فيه عدم التعارض بين عمل وأخر وعدم لهدر في الطاقة والوقت والمال .
- القدرة علي تنسيق الأعمال وتنظيمها مع المشرفين الآخرين في التخصص ذاته وفي التخصصات الأخري من أجل تعميم الاستفادة والابتعاد عن التكرار .
- القدرة علي توزيع المهام والأعمال علي المعلمين مع مراعاة العدالة والموضوعية والتواء مع القدرات المختلفة في ضوء الفروق الفردية بينهم .
- القدرة علي التنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس وبين المنطق التعليمية والمجتمع المحلي والوزارة .

٤- الكفاءات التعليمية :

يجب أن توافر للمشرف التربوي الكفاءات التعليمية التي تتعلق بقدراتة علي أداء مهارات التعليم.

وتتضمن هذه الكفايات ما يلي :

١- التخطيط السنوي واليومي .
٢- التهيئة الحافزة .
٣- اثارة الدافعية الداخلية التي تنبع من الطالب نفسه والخارجية التي تصدر من المعلم أو غيره .
٤- تنظيم الخبرات التعليمية وتنفيذها بشكل متواصل فعال لايسمح بانشغال الطلاب عن الدرس .
٥- استخدام الكتاب المدرسي بشكل فعال قراءة وكتابية.
٦- تنظيم الأعمال التحريرية وتقويمها .
٧- اعداد الاسئلة بأنواعها المختلفة وتوجيهها وتصويبها حسب الاصول .
٨- استخدام الوسائل التعلمية – التعليمية بشكل فعال في الوقت المناسب .
٩- ادارة الصف بشكل يتقبله الطلاب .
١٠- التقويم التكويني المستمر طوال الحصة والتقويم الختامي في نهاية الحصة .
١١- القدرة علي مساعدة المعلمين علي أداء مهارات التعليم بكفاءة .

٥ - الكفاءات التدريبة :

أن اعداد المعلمين في الحقل التربوي يعد أحد العوامل الأساسية في تنمية التربية وشرطا أساسيا لأي تجديد في هذا المجال، فالتدريب يساعد المعلم علي اعداده المستمر المهني والثقافي والاكاديمي ويزوده بكل مايحتاج من معلومات ومهارات واتجاهات قبل العمل، ولهذا لابد من متابعة تدريبة بشكل مستمر طيلة حياتة المهنية بحيث يمكنه من متابعة المستجدات في الميدان التربوي ومن معالجة أوجه القصور في اعداده الاولي مما يؤدي الي رفع مستوي أدائه وكفاءته.

و تتضمن الكفاءات التدربية التي يجب أن تتوفر في المشرف التربوى ما يلي:

١ – القدرة علي الاشراف علي الدورات التدريبية القصيرة والطويلة فنيا واداريا .

٢ – القدرة علي قيادة ندوة تدريبية أو محاضرة بحسن عرض الافكار وعرض المواد والوسائل وادارة الحوار والنقاش بأسلوب ديمقراطي منظم .

٣ – القدرة علي الاشراف علي مشغل تربوي وتوجيه جهود الدارسين لتحقيق أهداف المشغل .

٤ – القدرة علي أعداد المادة المرجعية للدورة التدريبية في مجال تخصصه وفي المجال التربوي عامة .

٥ – القدرة علي تقويم نتائج الدورات التدريبية بأساليب متنوعة .

٦ – القدرة علي التدريب الذاتي والتي ترتكز علي قدرته أيضا علي تقدير مدي تفانيه في أداء مهمته وحاجته المستمرة إلي النمو للقيام بمسؤولياته المتعددة وسعيه الدائم للمشاركة في كافة المحافل والفاعليات التربوية ومتابعته لكل ما يستجد علي الساحة التربوية من مقالات وبحوث ونشرات دورية وغيرها .

٧ – القدرة علي وضع برامج تدربية مستحدثة للمعلمين حديثي العهد تضع في اعتبارها تحقيق التهيئة ، والتكيف للعمل ومعرفة المعلم بمهامه ودوره.

ويهدف التدريب الى الوصول بالمعلم الى أقصى درجات الكفاءة فى أداء عمله. وتتضمن الكفاءات النظرية للتدريب ما يلى :

١ – متطلبات المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها من حيث فهمها واستيعابها وكتبها المدرسية .

٢ – خصائص طلاب المرحلة التي يدرس فيها " الجسمية والانفعالية والعقلية " .

٣ – طرائق التدريس العامة والخاصة والاساليب المناسبة لتدريس المادة التي يقوم بتعليمها .

٤ – الأهداف التربوية العامة وأهداف تدريس المادة.

٥ – الأسس النفسية والاجتماعية للمناهج الدراسية بوجه عام والمناهج التي يقوم بتنفيذها بوجه خاص .

٦ – الامكانات المادية المتوافرة في البيئة المحيطة بالمدرسة وكيفية توظيفها في التعليم والتعلم .

٧ – المكتشفات الحديثة في التربية وعلم النفس وأثرها في التعليم والتعلم .

٨ – المعارف الحديثة وتطوراتها المتصلة بموضوع المادة الدراسية التي يقوم بدريسها.

وهناك مبادئ ينبغي أن يبني عليها التدريب تتمثل في :

١- التدريب يجب أن يتم في الميدان نفسه :

يجب أن يتم التدريب في الميدان الطبيعي أي في المدرسة أو الفصل ، حيث تتوافر البيئة الطبيعية للعمل بجميع امكاناتها وظروفها ، وحيث يمكن توجيه المعلم المتدرب أثناء قيامه بالعمليات المختلفة التي تستلزمها طبيعه عمله.

٢- التدريب يجب أن يكون عمليا ما أمكن :

يجب أن تتم عملية التدريب عن طريق الممارسة الفعلية وعن طريق نقل الخبرات من شخص الي أخر ، فالتدريب العملي يعتبر أهم الأساليب وأعمقها أثرا في رفع مستوي المعلم واتقانه لطرق الاداء .

٣- التدريب يجب أن لايكون مركزيا :

ان تطبيق اللامركزية في التدريب يساعد علي وجود كوادر قيادية قادرة علي تصريف الأمور في سهولة ويسر دون الرجوع الي السلطات العليا ، فيتوفر لها الوقت والجهد لدراسة مسائل السياسة العامة والتخطيط العام ، كما في ذلك تدريبا علي تحمل المسؤوليات ، والبت في الأمور فيزداد تحمسهم للأداء نظرا لاحساسهم بأن عملهم ينبع من أنفسهم ولاتفرض عليهم القواعد والأسس من أعلي .

٤- الرغبة فى التدريب يجب أن تنبعث من المتدرب نفسه :

أن أنجح عمليات التعلم هي التي تسد حاجة يشعر بها المعلم ويرغب فيها ويهتم بها ، وعلي هذه الرغبة وهذا الاهتمام تتوقف النتيجة، فاذا أردنا نجاح التدريب وجب أن يكون مرجعنا فيه حاجة المعلميتن الذين سيشملهم التدريب ، ورغبتهم في سد هذه الحاجة .

٥- التدريب عملية مستمرة :

البرنامج التدريبي الذي يعد لفئة ما مهما طالت مدته ومهما كان مدي شموله لنواحي العمل فانه في حد ذاته لا يكون الا مجرد تهيئة للشخص وتوجيهه ووضعه أول الطريق الصحيح، الذي يجب أن يسلكه، ومن ثم فلا تنتهي مهمه القائمين علي التدريب بانتهائهم من تنفيذ البرنامج ، بل تمتد الي أبعد من ذلك ، فعليهم متابعة المعلم المتدرب في ميدان عمله ، للوقوف علي أثر البرنامج التدريبي فيه ، وفي الارتفاع بمسيوي الأداء، ثم بعد ذلك عليهم أن يوفروا للمعلم المتدرب فرصة الاطلاع علي كل مايستجد في ميدان عمله من طرائق جديدة ، تهدف إلي تسهيل الأداء واتقانه ومن نظريات تعينه علي القيام بعمله في سهولة ويسر .

٦- التطور طبيعة البرنامج التدريبي :

ليس لأي برنامج تدريبي مهما يبلغ اعداده صفة الاستقرار فهو عرضة للتغيير والتبديل والاضافة أو الحذف أو التعديل كلما فكر في تنفيذه من جديد ، اذ ان ظروف العمل في تغير دائم ، كما أن احتياجات الأفراد من التعدد والتباين بحيث يصعب في أغلب الحالات متابعة جميع هذه الاحتياجات ، كما أنه لايمكن الحكم علي مدي صلاحية برنامج ما الا اذا نفذ فعلا وتعرفنا علي نتائجه وأثاره .

٦ ـ الكفاءات التقويمية :

التقويم هو الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من مدي النجاح في تحقيق الأهداف التي حددها برنامج الإشراف ويجب أن يكون هدفه تطويريا وليس نهائيا ، ويتصف التقويم التطويري بالاستمرارية ويجب ان يتم التقويم من خلال العديد من الاساليب والخطوات لا أن يقتصر علي أسلوب واحد أو خطوة واحدة يتم التحكم فيه علي ضوئها . التقويم جزء متكامل من عملية التدريس ولبس نشاطا مستقلا ولكنه عملية مستمرة في كل حصة وكل يوم وهنا يأتي دور المشرف مع المعلم لتحقيق ذلك . كما أنه يجب أن يكون متفاعلا مع العملية التربوية(تقويم الطالب / تقويم المعلم / تقويم عناصر المنهج / تقويم عناصر المدرسة بالمجتمع / التقويم الذاتي للعمل التوجيهي).

وتتضمن الكفاءات التقويمية التي يجب أن تتوافر في المشرف التربوي ما يلي :

١- القدرة علي تحديد مفهوم التقويم الشامل بأنه عملية قياسية تشخيصية علاجية يقصد بها تحديد مدي تحقيق الأهداف التربوية وتحسين العملية التربوية بجميع عناصرها .

٢- القدرة علي استخدام أساليب التقويم المتنوعة(التقويم القبلي والتقويم البعدي) في ضوء أسس التقويم المعروفة والتي تشمل (الصدق/ الثبات / الموضوعية / الشمول / الاستمرار).

٣- القدرة علي تقويم الطلبة في المجالات المعرفية والانفعالية والنفسية والحركية.

٤- القدرة علي مساعدة المعلمين علي تقويم الطلبة تقييما مستمرا وشاملا وبأساليب متنوعة ومنسقة بشكل منظم تشمل (الملاحظة/ المقابلة / الأسئلة الشفوية بأنواعها / الاختبارات التحريرية/ الاختبارات العلمية/ البحوث والواجبات المنزلية/ ممارسة الانشطة الاختبارية) .

٥- القدرة علي مساعدة المعلمين في تحليل الاختبارات.

٦- القدرة علي مساعدة المعلمين علي وضع برامج علاجية للمتأخرين دراسيا وبرامج تطويرية للمتوسطين وبرامج رعاية المتفوقين .

٧- القدرة علي مساعدة المعلمين علي تقويم جميع جوانب العملية التربوية بشكل متوازن (الطالب / المنهج/ الوسائل /الأنشطة).

٨- القدرة علي مساعدة المعلمين علي تقييم أنفسهم من خلال استمارات تقويم ذاتية خاصة بأداء المعلم وتتضمن المجالات التالية (مجال الموقف التعليمي / المجال العلمي / مجال التخطيط / مجال أثر المعلم في المتعلمين / مجال الشخصية والتكامل مع المجتمع المدرسي) .

٩- القدرة علي حل المشكلات التربوية في مختلف المجالات بأسلوب علمي .

١٠- القدرة علي مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم .

١١- القدرة علي تقويم أداء المعلمين تقويما شاملا عادلا بأستخدام سلسلة من العمليات المنتظمة التي يتم بها مقارنة حجم ومستوي انجاز كل معلم من المهام المطلوبة منه في فترة محددة مع حجم ومستوي العمل المراد انجازه في ضوء معدلات موضوعية لتحقيق الاهداف التالية (قياس كفاءة المعلمين وتحقيق العدالة بينهم / تخطيط قوي المعلمين واعادة توزيع المهام والمراكز / تخطيط نظام المكافآت وكذلك العقوبات ان لزم الامر / تخطيط برامج التدريب والتنمية / رفع الروح المعنوية للمعلمين وتقوية الالتزام بأخلاقيات المهنة لديهم / تحديد مدي سلامة الاختيار والتعين / تحديد مدي سلامة برامج الاشراف والتنمية .

١٢- القدرة علي أن يقوم المشرف نفسه تقويما ذاتيا من خلال استمارات تقويم ذاتية خاصة بالمشرف تتضمن الآتي (هل قمت بأداء الرسالة علي أكمل وجه ؟/ هل صلتي بالمجتمع صلة ايجابية وثيقة؟ /هل عندي المام تام بصفات المعلمين الفردية حيى أستطيع أن أساعد كلا منهم علي حدة وأجعله يشعر بالاستقرار والاطمئنان في عمله؟ / هل يقتصر عملي علي مجرد النقد السلبي دون مساعدة ايجابية؟ / هل عاونت المعلمين علي مايلزمهم من الوسائل المعنية وساعدتهم علي كيفية استخدامها والانتفاع بها ؟ هل أنا حريص علي أن أطلب من المعلمين الثقة بي والاخلاص لي أم أحاول كسب هذا بجهدي وعملي ؟/ هل النتائج التي وصل اليها المعلمين نتيجة لما قمت به من أساليب توجيهيه معهم ؟/ هل أستطيع دائما أن أقاوم حب الذات وأن أحترم آراء الأخرين ؟ / هل برهنت علي الاشراف التشاركي والتعاوني

وأشركت في قراراتي كل من سيتأثرون بها ؟ / هل بذلت جهدي في تنمية روح القيادة بين المعلمين ؟ وهل كانت لجهودي في استثارة مواهب وقدرات المعلمين نتائج محسوسة؟ / ما أثار الاشراف في أعمال الطلاب بصفة خاصة والمجتمع المدرسي والبيئة المحيطة بصفة عامة؟) .

١٣- القدرة علي أن يقوم المشرف بتشخيص وتحليل مواطن القوة ومواطن الضعف في العملية التربوية.

١٤- القدرة علي أن يكون تقويم المعلم في حدود ظروف مدرسته وامكاناتها .

١٥- القدرة علي تقويم المعلم بعملية متكاملة لا تنصب علي ما يقدمه من مادة علمية فقط بل يؤخذ في الاعتبار اشتراك المعلم في النشاط المدرسي وعلاقته مع زملائه وتلاميذة والجانب الابتكاري في شخصيته علي أن يكون ذلك بصورة موضوعية .

١٦- القدرة علي تقويم الطلاب علي اساس مدي استجابتهم لمعلمهم ومدي اشتراكهم معه في الدروس ومدي توفير الوسائل التعليمية وكيفية استعمالهل ومدي الافادة منها .

٧- الكفاءات الابتكارية والتجديدية :

تشمل هذه الكفاءات ما يلي :

١- القدرة علي التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتمادا علي معطيات راهنة .

٢- القدرة علي توليد أفكار أو حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها.

٣- القدرة علي تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدي الطلبة والمعلمين .

٤- القدرة علي رعاية المبتكرين والموهوبين بمثل البرامج التالية (برامج المدارس الصفية / النوادي العلمية والاجتماعية/ تجميع الطلبة في مجموعات حسب القدرات / الاثراء في الصف/ الانشطة اللاصفية / الرحلات الميدانية / المساقات المتلفزة / تفريد التعليم/ التعليم المبرمج / الالعاب التعليمية/ استخدام الكمبيوتر / رعاية مهارات الاختراع / تطوير مهارات العمل الجماعي) .

٥- القدرة علي مساعدة المعلمين علي تصميم برامج لتنمية قدرات الطلبة علي التفكير الابتكاري.

٦- طرح موضوعات جديدة علي نحو يثير التساؤل والتفكير الابتكاري .

٧- استخدام التقنيات التعزيزية المتنوعة .

٨- تقديم صور غنية عن المستقبل للطلبة.

٩- تنمية قدرات الطلبة علي مهارات الاتصال اللفظية .

١٠ – تنمية قدرات الطلبة علي حل المشكلات الواقعية التي تعترضهم بأسلوب علمي.

٨- الكفاءات المتعلقة بالعلاقات الانسانية والتواصل المهني :

تتضمن هذة الكفاءات ما يلي :

١- قدرة المشرف علي اقامة علاقات انسانية طيبة مع المعلمين والمجتمع المدرسي بمختلف عناصره والمجتمع المحلي بمؤسساته يجعل للعلاقات الانسانية دور كبير مؤثر في انتاجية المعلمين وجميع العاملين في مجال التربية وتحسين هذه الانتاجية وتطويرها لتحقيق الاهداف التربوية .

٢- القدرة علي مساعدة المعلمين والعاملين في التربية علي التواصل مع كل عناصر العملية التربوية .

الفصل الثالث

أساليب الإشراف التربوي

الفصل الثالث
أساليب الإشراف التربوي

مقدمة:

تعرف أساليب الإشراف التربوي بأنها النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية ، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء ، وتحقيق النمو العلمي والمهني ، وتحسين التعليم والتعلم ، وتحقيق الأهداف المرجوة .

وهي أيضا مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغاير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة(الخطيب ابراهيم / عمان /٢٠٠٣م).

ويلاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل الأساليب التي تستخدم في جميع المواقف والظروف حيث أن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في المواقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب .

لذا يمكن القول أنه ينبغي على المشرف التربوي تنويع أساليبه الإشرافية بناءً على طبيعة الموقف التعليمي والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية والإمكانات المتاحة.

أسس اختيار الأسلوب الإشرافي :

<u>وحتى يختار المشرف التربوي الأسلوب المناسب عليه الاعتماد على مقومات أساسية منها :</u>

١- شمول الأسلوب الإشرافي في الخبرات تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية ونمو المعلمين المهني.

٢- ملاءمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات والإعداد والخصائص.

٣- ملائمة الأسلوب الإشرافي للمواقف التعليمي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.

٤- أن يتم التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقويمه بالتعاون بين المعلمين والمشرفين.

٥- مرونة الأسلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم والمشرف والبيئة المحلية.

٦- أن يكون المحور الرئيسي التي تدور حوله أساليب الإشراف في المشكلات التي تواجه المعلمين والإسهام في حلها.

٧- أن يؤدي تطبيق أساليب الإشراف المختارة إلى المشاركة الإيجابية للمعلمين والعمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

٨- إشراك بعض العاملين في الحقل التربوي من خبراء وإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه.

٩- ثقة المشرفين بقدرة المعلمين على النمو وإدراكهم لأهمية الأسلوب الإشرافي الذي يختارونه وقدرتهم على استخدامه .

وقد نالت الأساليب الإشرافية اهتماماً كبيراً بسبب التطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي وظهرت أساليب أكثر فعالية وعناية لما تحققه من أهداف رئيسية تتركز في تحسين العملية التربوية وتساعد المعلمين على النمو المهني .

ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن يكون منطلق اختيار الأسلوب المعين ما يستلزمه الموقف الإشرافي بكل أبعاده فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي ويستطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير التربوي أن يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة ما دام هدف هذه الأساليب هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية وتحسين أداء المعلمين من ناحية أخرى .

عرض موجز لأهم وأبرز الأساليب الإشرافية :

أولاً : الزيارات الصفية :

مفهومها :

الزيارة الصفية هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم (المنيف محمد صالح عبدالله / الرياض/ ١٤١٨ هـ) .

أهدافها : الزيارة الصفية عملية تحليله توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم وتشكل جانباً هاماً من أنشطة التربية العملية، خاصة إذا ما وظفها المشرف التربوي توظيفاً جيداً وأعطاها من وقته وجهده ما تستحق.

وفيما يلي أبرز الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال الزيارة الصفية :

١- معرفة مدى ملاءمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم وتمكنهم من استيعابها وفائدتها في تحقيق أهداف التربية.
٢- الإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ ومدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم.
٣- التعرف على الوسائل المستخدمة في تقويم نتائج التعليم وفي الكشف عن صعوبات التعلم وتشخيصها وعلاجها.
٤- اكتشاف الأخطاء والمشكلات والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين لجعلها موضوعاً لاجتماع يدعو إليه المشرف لتدارسها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
٥- مساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة نواحي القوة والضعف في تدريسهم وحل المشكلات الخاصة التي يعانون منها ورفع مستوى أدائهم لمهامهم.
٦- اكتشاف حاجات المعلمين ومميزات كل منهم والقدرات والمواهب التي يتمتع بها للاستفادة منها على أفضل وجه.
٧- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية.
٨- ملاحظة أثر المعلم في تلاميذه والوقوف على مدى تقدمهم.
٩- معرفة مدى استجابة المعلمين ومدى ترجمتهم الأفكار المطروحة في الزيارات السابقة.
١٠-الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتثبيتها.

١١- توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الحسبان عند تخطيطه لبرامج الإشراف بغية إغناء البرنامج بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم.

١٢- زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة وإنماء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة ونشاطات فاعلة وتجارب مبتكرة.

الإعداد للزيارة الصيفية :

إن الإعداد الواعي للزيارة الصفية يساعد على نجاحها ومن أبرز ما يتناوله هذه الإعداد ما يلي :

١- تحديد الهدف من الزيارة الصفية بدقة.

٢- معرفة المساعدة التي سبق أن قُدمت للمعلم الذي سُيزور صفه لمعرفة ما إذا كان المعلم قد تطور وتحسن إلى الأفضل أم لا.

٣- مراجعة المشرف للنظريات والحقائق التربوية والعلمية التي ممكن أن يطبقها في هذه الزيارة.

٤- أن يحصل المشرف على معلومات عن الطلاب الذين سيزور صفهم.

٥- أن يقوم المشرف بالزيارة الصفية في وقت ملائم وفي جو نفسي طيب وليحذر القيام بها وهو متعكر المزاج لأنه في هذه الحالة لن يكون دقيقاً في ملاحظاته.

٦- أن يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المعلم المزار بعد الزيارة مباشرة على أن يهتم خلاله بإبراز جوانب القوة لدى المعلم ويعمل على تعزيزها وعرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر للعمل على تلافيها، وأن يترك للمعلم الفرصة لإبداء آرائه ومقترحاته .

أنواع الزيارة الصفية :

١- **الزيارة المفاجئة** : وهي الزيارة التي يقوم بها المشرف دون إشعار أو إتفاق مسبق وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش وهذا النوع يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي ويهدم جسور الثقة بين المشرف والمعلم .

ولكن لا بأس على الإطلاق من قيام الشرف التربوي بمفاجأة المعلم في أي وقت يشاء، إذا أنه من المفروض أن يظل المعلم في حالة واحدة من الاستعداد للعطاء التربوي الجزيل وأن يكون المشرف الحقيقي عليه هو ضميره وفي هذه الحالة يجب على المشرف التربوي أن يراعى الأصول المتعارف عليها في الزيارات الصفية.

٢ – الزيارة المرسومة أو المتفق عليها أو المخطط لها :

وهذه الزيارة تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم ويتم تحديد موعدها بالتشاور بين المشرف فيما بينهم وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه أو إبراز قدراته الحقيقية وتقديم أفضل ما عنده وهذا النوع من الزيارات هو الذي ينادي به الإشراف الحديث لأنه يقوم على التشاور والتعاون

٣ – الزيارة المطلوبة أو القائمة على الدعوة :

وهذه الزيارة نوعان :

أ– إما أن تكون بناءً على طلب من مدير المدرسة أو من المعلم، وهذه تتطلب نوعاً من المعلمين بلغوا درجة من النضج بحيث لا يخجل أحدهم من طلب المساعدة إذا احتاج إليها كالتشاور حول موقف تعليمي معين أو حل مشكلة عارضة وفي مثل هذا الموقف لا بد أن يكون هناك ثقة بين المعلم والمشرف .

ب– وإما أن يطلبها المعلم المتميز ليعرض على المشرف التربوي بعض الخطط أو الأساليب الجديدة أو سجلات متابعة مبتكرة وهذا النوع من الزيارات نادرة لأنه يتطلب وجود علاقة زمالة خاصة ورفيعة قائمة على الاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية ومن إيجابيات الزيارة المطلوبة أنها تقضي على ارتباك المعلم فيما لو تمت الزيارة بصورة مفاجئة أو بصورة مخطط لها، ثم أن التركيز في مثل هذه الزيارات يكون حول نقاط معينة طلبها المعلم، ولن يشعر بالحرج أو الاضطراب أن هو أخطأ .

ثانياً : المداولات الإشرافية :

مفهومها :

المقصود بالمداولات الإشرافية هو ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها سواءً كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتباً لها (الأفندي محمد حامد / القاهرة/١٩٧٦م/ ص ١٢٩).

أهدافها:

١– تعرف اتجاه المعلم نحو مهنته والوقوف على آماله وميوله وكل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه.
٢– تهيئة المعلمين لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف.
٣–تبادل الآراء والأفكار والخبرات، وذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي، ويشارك غيره الرأي، ويسهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم لقبول ما يقترحه.
٤–مساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات ومواهب وكفايات والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل.

٥ – مؤازرة اجتماعات المعلمين وتكميلها لأن هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى مداولات إشرافية مع كل معلم على حده لتتضح الأمور الغامضة لديه.

٦– تقدير العاملين والتعبير عن شكرهم ومكافأتهم بالتركيز على الأعمال البناءة والجوانب المشرقة والجهود الموفقة (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٦٩).

٧–إزالة الشكوك وتوضيح النقاط الغامضة لدى المعلمين .

٨–مساعدة المعلمين في التطلع إلى الثقة وإبداء الرغبة فيه حرصاً منهم على تكميل أنفسهم وعلاج أوجه القصور لديهم.

٩ –أن ينمي المشرف التربوي في المعلمين الثقة بالنفس والأمل والطموح والحماسة والتصميم وقوة الإرادة والتي تعينهم على الإنتاج المثمر والعمل الجاد.

إجراءاتها:

١–أن تتم المداولة بين المشرف والمعلم في وقت مناسب لكليهما، ويفضل أن تعقد بعد فترة وجيزة من الزيارة الصفية بحيث تتيح للمشرف فرصة ليعد لها الإعداد المناسب.

٢– أن تكون في مكان هادئ يرتاح إليه المعلم ويأمن فيه من كثرة المقاطعات.

٣– أن تتم مناقشة المعلم في لقاء فردي وأن يكون النقاش موضوعياً قائماً على تبادل الرأي والاحترام المتبادل.

٤– أن يقنع المشرف التربوي المعلم بأهمية النقد الذاتي من أجل تعزيز ثقته بنفسه.

٥– أن يبدأ المشرف التربوي اللقاء بذكر الإيجابيات لأن ذلك أدعى إلى تعزيز ثقة المعلم بنفسه وتقبل ملحوظات المشرف وتنفيذ توجيهاته.

٦– أن يتجنب المشرف إلزام المعلمين بالنظريات التربوية البعيدة عن التطبيق في الواقع الميداني.

٧– أن يغض المشرف الطرف عن الأخطاء اليسيرة التي يمكن أن يتخلص منها المعلم بعد أن يشتد عوده في الميدان.

٨– أن يهتم المشرف في أثناء النقاش بربط أداء المعلم بالنواتج التعليمية بغرض التوصل إلى أفضل الأساليب التعليمية وأكثرها فاعلية في تحقيق الأهداف.

ثالثاً : تبادل الزيارات بين المعلمين :

مفهومها :

هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها . ويمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الأسلوب أن يلعب دوراً مهماً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم حيث يحتفظ بسجل للمعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية زملائهم، فإذا لاحظ المشرف قصور في أداء بعض المعلمين بسبب نقص في معرفتهم أو مهاراتهم فيمكن ترتيب زيارة لهم إلى أحد المعلمين المتميزين بالتنسيق معه وبيان أهدافها والأساليب التي يرغب في تقديمها وعرضها للمعلمين الزائرين (سلمان عاشور الزبيري/ طرابلس / ليبيا / ٢٠٠١ م) .

أهدافها:

١ – تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في أساليب التعليم وطرائق معالجة بعض الموضوعات وتوظيف بعض المهارات التوظيف السليم أثناء الشرح.

٢ –تقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.

٣ – تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام.

٤ – تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.

٥ – تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم.

٦ – تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً .

٧ – تعريف المعلم بالمتطلبات الأساسية للنجاح في مهنة التدريس من خلال إطلاعه على نموذج تقرير تبادل الزيارات ومن خلال إعداده للزيارة وإطلاعه على أساليب زملائه ومناقشته للموقف التعليمي أثناء الزيارة.

٨ – أن يتضح للمعلمين كيفية الاستفادة من الوسائل التعليمية المتاحة خصوصاً السبورة والطباشير الملونة والكتاب المدرسي والأجهزة المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف في جو طبيعي بعيد عن التكلف.

ضوابطها :

١ –أن يكون المعلم المزار ذا مستوى فني متميز فعلاً، بحيث يتمكن من ترك الأثر الحميد المنشود في نفوس الزائرين.

٢ – أن يوافق المعلم المزار على زيارة زملائه له دون أن تتسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج المدرسي.

٣ – أن يكون الهدف من الزيارة محدداً وواضحاً.

٤ – أن يقوم المشرف التربوي توضيح الأسباب الكامنة وراء اختيار الهدف المنشود .

٥ – أن تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة سلفاً بحيث تراعي حاجات المعملين الزائرين.

٦ –أن يتم دخول المعلمين الزائرين مع بداية الحصة وخروجهم مع نهايتها.

٧- أن يعقب الزيارة جلسة مناقشة بين المعلمين والزائرين والمعلم المزار حول فعاليات الحصة ومدى تحقيق أهدافها ومن ثم الخروج بالعديد من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى أداء المعلمين مستقبلاً.

٨- أن يأخذ المعلمون والمشرف التربوي بعين الاعتبار اختلاف الظروف لمراعاة ذلك من أجل تجنب النقد الخارج أو التقليد الأعمى .

رابعاً : الدروس التطبيقية :

مفهومها :

الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو التجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجريبها ومن ثم استخدامها (احمد بلقيس وخيري عبد اللطيف /عمان / الأردن /١٩٨٩ م).

أهدافها :

١ – تعطي الدروس التطبيقية الدليل على إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب التي يتحدث عنها المشرف.

٢ – تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانياته في مختلف الظروف.

٣ – تزيد من ثقة المعلم بنفسه.

٤ – اكتساب المعلمين مهارة أستخدم أساليب مبتكرة مما يساعد بالتالي على تطوير وتحسين أدائهم.

٥ – تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانياته في مختلف الظروف.

٦ – توثيق الصلة بين المعلمين والمشرفين من خلال التعاون المشترك بين التخطيط والتنفيذ والتقويم مما يتيح الفرصة للتواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين.

٧ – إتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختيار فعالية أفكاره وإمكانية تطبيقها في الظروف المتاحة .

خطوات إجراء الدرس التطبيقي :

١–التخطيط الجيد للدرس التطبيقي من حيث الأهداف والوسائل وقناعة المعلمين بأهمية الدرس.

٢ – أن ينظم الدرس لتوضيح فكرة محددة وواضحة وأن لا تفرض الدروس على المعلمين فرضاً بل يجب إقناعهم بضرورة هذا الدرس.

٣ – المشاركة المباشرة للمشرف في مراحل الأعداد والتنفيذ والتخطيط.

٤- اختيار معلم كفء لديه الخبرة والاتزان الخلقي والمسلكي ولديه القدرة على إعداد الدروس التطبيقية وتقديمها بحضور زملائه.

٥- تحديد هدف وموضوع الدرس وإعداده إعداداً جيداً ومناقشته مع المشرف التربوي أو مع زملائه قبل تقديمه حتى يتم إجراء التعديل أو الإضافة المناسبة إذا لزم الأمر.

٦ - اختيار الصف الدراسي المناسب الذي يستوعب الطلاب والمعلمين الذين سيحضرون الدرس وأن يتم إعطاء الدرس في بيئة تعليمية عادية غير مصطنعة بحيث يكون مستوى الطلبة عادى وغير متميز.

٧- ا ختيار الوسائل التعليمية المناسبة للموضوع.

٨- أن يكون الموضوع المراد شرحه مناسب لزمن الحصة.

٩- ألا يركز المشرف على معلم واحد للقيام بتطبيق الأفكار بل يشجع معلمون آخرون للمشاركة في هذا البرنامج حتى ينوع الخبرات والطرق والأساليب.

١٠- إعداد بطاقة لتقويم الدرس توزع على المعلمين المشاهدين للدرس. وهذا يتطلب من المعلم المشاهد أعداد نفسه للزيارة ليستطيع مناقشة الأفكار المطروحة في الدرس بفعالية.

١١- تخصيص مقرر للدرس يدون خطواته بشكل مفصل ليعاد على مسامع المعلمين المشاهدين بعد انتهاء الحصة.

١٢- أن يعقب نهاية الدرس مناقشة حول الموضوع الذي تم طرحه يشترك فيها المعلمون والمشرف التربوي ومدير المدرسة.

١٣- الخروج بخلاصة كتابية بعد المناقشة تجمع الإيجابيات والسلبيات والتوصيات التي تم طرحها والتوصل إليها بحيث يمكن كتابتها وتوزيعها على المعلمين بما يضمن استفادتهم.

١٣- القيام بعملية متابعة لنتائج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثير هذه الدروس على الأداء الفعلي للمعلمين في صفوفهم.

خامساً: المشغل التربوي (الورشة التربوية):

مفهومه:

هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة أو وحدة معينة لصف معين أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب ...الخ.

أهدافه:

١- إتاحة الفرصة للمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي.

٢- تنمية مهارات المعلمين وإكسابهم خبرات جديدة.

٣- إكساب المعلمين خبرات جيدة في العمل التعاوني.

٤- تحقيق النشاط الإبتكارى داخل الورشة.
٥- وضع المعلمين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز بينهم.
٦- إتاحة الفرصة للمعلمين لرفع روحهم المعنوية.
٧- تعريف المعلمين طرقاً وأساليب يستطيعون استخدامها في صفوفهم المدرسية.
٨- توفير الفرص للمعلمين لكي يتعاونوا مع غيرهم لإنتاج أدوات ووسائل تعليم مفيدة في تدريسهم.
٩- وضع المعلمين في موقف يستطيعون فيها تقييم جهودهم.

خطوات إجراء المشغل التربوي:

١ - التخطيط التعاوني الجيد لموضوع المشغل ومكانه وزمانه ومواده التعليمية وأنشطته وأهدافه والتجهيزات اللازمة لإنجاحه.
٢- الحرص على اختيار موضوعات لمعالجتها في المشغل تلبي حاجات المعلمين والميدان.
٣- تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية المشكلة التي هي موضوع البحث وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة المشغل.
٤- الإفادة من خبرات المعلمين أنفسهم وخاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة للآخرين.
٥- الاستعانة بنخبة من ذوى الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.
٦- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في المشغل من المراجع والكتب والنشرات والمجلات تحت تصرفهم وفي أي لحظة.
٧- تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط .
٩- أن يُعد المشرف التربوي نفسه بشكل جيد للمشاركة في المشغل حتى يشعر المعلمون أنهم يستفيدون من المشغل لما في ذلك من ترغيب لهم في الاستمرار بحضوره.
١٠- إعداد وسيلة التقويم للمشغل التربوي عند الانتهاء منه ليكون بمثابة تغذية راجعة يستثمر نتائجها في التخطيط لبناء مشاغل تربوية جديدة.
١١- متابعة المشاركين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف المشغل التربوي .

سادساً: النشرات الإشرافية:

مفهومها:

هي وسيلة اتصال إشرافية كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها و توزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم ويتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى اطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية (فراس فواز فايز لهلبت/ نابلس / فلسطين / ٢٠١٠ م).

أهدافها:

١- تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين.
٢- تخدم أعداداً كبيرة من المعلمين في أماكن متباعدة.
٣- توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

٤- تعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي والعالمي.

٥- تثير بعض المشكلات التعليمية لحفز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها.

٦- تساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف.

٧- توضح أهداف خطة المشرف للمعلمين وتحدد بعض أدوارهم فيها.

٨- تزويد المعلمين بإحصائيات ومعلومات وإرشادات خاصة بالإعداد والوسائل التعليمية الحديثة والنشاطات والاختبارات.

٩- تتيح تعميم مقالات المعلمين وبحوثهم وخبراتهم المتميزة وأساليبهم المبتكرة.

١٠- تهدى المعلمين إلى بعض المراجع العلمية والمهنية.

إجراءاتها:

١- أن تتضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف المراد تحقيقها.

٢- أن تكون قصيرة ذات لغة سهلة واضحة تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة تؤثر في تغيير سلوك المعلمين وممارساتهم العملية.

٣- أن تتناول موضوعاً واحداً وأن يلبي هذا الموضوع حاجة مهمة لدى المعلمين.

٤- أن تكون عملية بعيدة عن الإغراق في التنظير ومشتملة على أمثلة من واقع المعلمين وخبراتهم وظروفهم.

٥- أن تثير دافعية المعلم لنقد ما يقرأ.

٦- أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية والخاصة حتى يتسنى لهم قراءتها واستيعابها.

٧- أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى .

سابعاً: القراءة الموجهة :

مفهومها :

هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيهاً منظماً مدروساً.

أهدافها:

١ - تحقيق أسباب النمو الأكاديمي والمسلكي في مجال العمل التربوي.

٢- إكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي (المستمر).

٣- تطوير معلومات المعلم وتحسين أساليب عمله وحل مشكلاته التربوية.

٤- تكييف وتطوير الخبرات العالمية المتنوعة لتتلاءم مع الوقع التربوي الذي يعيشه المعلم.

٥-مواكبة التطورات التربوية بما يفيد في تحصيل التلاميذ وتقدمهم.

أساليبها:

١- يوجه المشرف التربوي من وقت لآخر إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهها المعلمون كما يعرفهم بالكتب والمجلات المهنية التي تظهر بشكل دوري ثم بعد ذلك يقوم بقراءة فقرات من هذه الكتب والمجلات ويناقشها في اجتماعات المعلمين.

٢- يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام المعلمين بالكتب الجديدة مع كتابة تعليقات عن أهميتها ومحتواها.

٣- تظهر من وقت لآخر مقالات عديدة في مجلات تربوية متنوعة تناقش العديد من المواضيع التي تهم المعلمين وهنا يمكن للمشرف التربوي طبع هذه المقالات وتوزيعها على المعلمين تمهيداً لمناقشتها معهم.

٤- ينوع المشرف التربوي في الكتب التي تقدم للمعلمين في اجتماعاتهم بشأن المشكلات المختلفة.

٥- يعاون الشرف التربوي المعلمين على الإفادة مما قرءوه بتطبيق نتائج هذه القراءات في عملهم.

تقويمها:

يمكن للمشرف التربوي أثناء زياراته الصفية واجتماعاته الدورية مع المعلمين أن يلاحظ أثر هذه القراءات في ممارسات المعلمين وبحوثهم الميدانية وثقافتهم التربوية.

ثامناً: الاجتماعات واللقاءات الإشرافية:

مفهومها:

اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف يعقده المشرف مع معلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادةٍ ما ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية(سامي سلمان سوسة / جامعة بغداد/١٩٨٧ م) .

شروطها:

١- تحديد موعد اللقاء ومكانه بحيث يكون اللقاء في مكان هادئ ومريح .

٢- أن تكون أهداف اللقاء واضحة ومحددة.

٣- أن يتقن المشرف أساليب الاتصال اللفظي وغير اللفظي وأن يكون دقيقاً في اختيار أسئلته أثناء اللقاء بحيث تشجع هذه الأسئلة المعلم على الحديث.

٤- أن يوطد المشرف التربوي علاقته مع المعلم ويعزز ثقته بنفسه.

٥- أن يتوفر الوقت الكافي للقاء حتى يستطيع المعلم أن يعبر عن نفسه.

٦- أن يكون لدى المشرف سجل تراكمي عن المعلم يتوفر فيه معلومات عن أحواله الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية لتساعده في اختيار الأسلوب المناسب لمعاملته والحديث معه.

٧- مراعاة أن تكون الجلسة والمقاعد متقاربة لا توحي بوجود فوارق رسمية أو اجتماعية.

٨- أن يشعر المعلم أن لدى المشرف استعداداً صادقاً لتقديم المساعدة كلما شعر بحاجته إليها.

٩- أن يحترم المشرف آراء المعلم حتى لو خالفت رأيه حتى يستطيع المعلم أن يعبر عن أفكاره بحرية ولا يشعر المعلم بسخرية .

أهدافها:

١- تزويد المعلمين ببعض المفاهيم التربوية وشرح أبعادها.

٢- طرح بعض التجارب الريادية وإثراءها بالمناقشة والتحليل والتطبيق.

٣- رفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه وأهمية المقترحات التي يقدمونها.

٤- تتيح الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة والإسهام بشكل مثمر في اقتراح الحلول وتقديم البرامج العلاجية في مواجهة الضعف.

٥- تحقيق قدر واف من الفهم المشترك والمسؤولية المشتركة، وتكوين رأي عام بين جماعة المعلمين.

٦- إتاحة الفرصة لممارسة الأساليب الشورية والتدريب عليها مما ينعكس على أسلوب إدارة المعلمين لصفوفهم.

٧- مساعدة المعلمين الجدد أو من تنقصه الثقة بالنفس على المشاركة وتحمل المسؤولية .

تاسعاً : الندوات التربوية :

مفهومها :

وهي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة للحاضرين.

أهدافها:

١- إثراء موضوع معين أو خبرة محددة بأكثر من رأي وأكثر من رافد.

٢- إتاحة الفرصة لنقاش هادف ومثمر حول ما يتم عرضه من أفكار.

٣- تحقيق التواصل بين المشاركين وتوفير فرص يتفاعل فيها المعلمون مع قضايا تربوية تتم مناقشتها وإثراؤها.

٤- المساعدة على تحقيق النمو المهني وتحقيق الأهداف التربوية.

إجراءاتها:

١- التخطيط المنظم مع تحديد الأهداف والموضوعات المراد طرحها وتحديد الزمان والمكان لعقدها.

٢- الاهتمام باختيار الموضوع بحيث يكون متصلاً اتصالاً وثيقاً بحاجات ومشكلات التربية والتعليم.

٣- أن تدار الندوة بواسطة رئيس محدد مسبقاً مع تدوين النتائج في محاضر يرجع إليها وقت الحاجة.

عاشراً : البحث الإجرائى :

مفهومه :

البحث الإجرائي هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها .

أهدافه:

١- تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة والتأكد من مدى صحتها وصلاحيتها.

٢- يحسم الخلاف في كثير من المشكلات بتقديم حلول مقنعة.

٣- يقدم للمعلم فرصاً لمعرفة إمكانات مدرسته وزملائه وبيئته.

٤- يسهم في نمو المعلم فردياً ومهنياً واجتماعياً ويساعد في تكامل شخصيته ووصوله إلى مستوى التوازن الانفعالي المطلوب.

٥- يقدم للمعلم فرصاً لإدراك قدراته وإمكاناته ونقاط القوة ونقاط الضعف عنده بحيث يعدل من أساليبه التدريسيه نحو الأفضل.

٦- تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في التفكير وحل المشكلات.

٧- إكساب المعلمين مهارات البحث العلمي "الميداني" مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيامهم بإجراء بحوث ودراسات فردية وجماعية بمبادرات ذاتية.

٩- تنمية اتجاهات إيجابية لدى المعلمين من أبرزها : النقد البناء وتقبل وجهات نظر الآخرين- الانفتاح على أفكار الآخرين وآرائهم.

خطواته :

يمكن تخليص خطوات البحث العلمي فيما يلي :

أ- الشعور بالمشكلة وتحديد مجالها.

ب- صياغة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل محدد.

جـ- وضع فرضيات العمل اللازم لحل المشكلة.

د- تصميم خطة تنفيذ العمل واختبار الفرضيات.

هـ- تسجيل النتائج وتفسيرها.

و- وضع التوصيات والمقترحات.

أهم العوامل المساعدة على نجاحه :

١- أن يكون المشرف التربوي ملماً بأساليب البحث العلمي ووسائله.

٢- أن يمهد المشرف التربوي للفكرة بإتاحة الفرصة للمعلمين لدراسة ومناقشة بعض البحوث الميدانية التي أجريت في بعض المدارس أو إدارات التعليم أو الجامعات.

٣- أن يقتنع المعلمون بأهمية البحث الإجرائي وضرورته.

٤- أن يراعي في اختيار مشكلة البحث توافر الظروف الموضوعية لمعالجتها.

٥- أن تتوافر جميع المراجع والأدوات اللازمة للقيام بالبحث. (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي.

إحدى عشر: التعليم المصغر :

مفهومه :

هو إستراتيجية من إستراتيجيات التدريب على المهارات التدريسيه يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه(إبراهيم مهدي الشبلي /٢٠٠٠ م).

أهدافه:

١- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.
٢- استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي.
٣- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
٤- تعزيز بواعث الطلاب وإثارة دافعيتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.
٥- الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف التربوي نفسه.

مميزاته:

١- يعتبر التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً.
٢- التعليم المصغر يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي لأنه يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.
٣- التعليم المصغر يتيح القيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة.
٤- التعلم المصغر موجز مختصر يسمح لكل تلميذ أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
٥- التعليم المصغر يسمح بتوجيه الأسلوب التربوي الذي يصطنعه المعلم توجيهاً أدق وأفضل.

٦- التعليم المصغر يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة.

٧- يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات التي وجهت إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب.

٨- يتسم التعليم المصغر بالصدق والأمانة حيث أنه يبصر المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الصف الذي يقوم بتدريسه.

خطواته:

١- تزويد المعلم المتدرب بخلفية نظرية حول المبادئ النفسية والتربوية التي تستند إليها المهارات والأساليب المختلفة لأدائها مع تبصيره بشروط معينه لاستخدامها بفاعلية.

٢- إطلاع المعلم على نموذج حسي لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر مع تعليقات مسجلة على هذا الأداء وغالباً ما يكون هذا النموذج مسجلاً تسجيلاً مرئياً أو صوتياً.

٣- تخطيط المعلم لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر.

٤- تنفيذ التعليم المصغر وتسجيله تلفازياً أو صوتياً.

٥- إخضاع التعليم المصغر للتقويم الذاتي عن طريق مناقشة المشرف والزملاء للمهارة التي تتم تأديتها حتى يتمكن المعلم المتدرب من تقويم نفسه.

٦- التدريب على التركيب بين المهارات المرتبطة وذلك باستخدام أسلوب الصف المصغر في مواقف أكثر تعقيداً.

وهنا يمكن القول أن التعليم المصغر يعتبر أسلوب ناجح ومطلب حيوي مهم يساهم في تطوير مهارات المعلم لذا يجب مراعاة استخدامه عند إقامة الدورات التدريبية وفي لقاءات آلية الإشراف التربوي وخلال تبادل الزيارات وأن يكون تنفيذه وفق أهداف محددة وواضحة مما يؤدي إلى تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعده على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهد قليل في وقت قصير وتزيد من قدراته على التجديد والإبداع ويساهم في إثراء خبراته بالأساليب التربوية الحديثة وسوف ينعكس هذه كله بإذن الله على رفع مستوى أبنائنا الطلاب والذين يعتبرون المورد البشري الهام في بلدنا الحبيب والمساهمة في خططه التنموية. يستخدم المشرف التربوي الناجح عدة أساليب لتحقيق الغرض الذي يسعى من أجله بما يتناسب مع الموقف التعليمي.

ويتوقف نجاح المشرف فى اختيار الأسلوب الإشرافى على عدة مقومات كالتالى:

١. ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله .
٢. معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات تهم المعلمين وتسد احتياجاتهم وقضاياهم الشخصية.
٣. ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث خبراتهم – قدراتهم – أعدادهم .
٤. مراعاة ظروف المعلم والمدرسة وتوفير المرونة فيه .
٥. شمول الأسلوب الإشرافي لخبرات المعلمين وللعلاقات الاجتماعية .

الفصل الرابع

النظرية ودورها في تحسين الممارسات الإشرافية

محتويات الفصل:

* تطورالإشراف التربوي.
* الحركات وتطبيقها في مجال الإشراف التربوي.
* أنماط حديثة في الإشراف التربوي.
* النظرية ودورها في تحسين الممارسات الإشرافية.
* الممارسات الإشرافية في نماذج حديثة.

الفصل الرابع

النظرية ودورها في تحسين الممارسات الإشرافية

تطور الإشراف التربوي :

بتطور مفهوم التربية وأساليبها ونظريات التعليم والعلاقات الإنسانية، قد تبعه تطور واضح لمفهوم الإشراف التربوي وأصبحت غير مقيدة بمجال محدد من مجالات العملية التربوية بل ترتبط بجميع المجالات التربوية والناجمة عنها. وأصبحت مهمة الإشراف التربوي واسعة وشاملة ودور المشرف الحديث أصبح كبيراً في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتطويرها (الوابل مزنه سليمان / للقاء السنوي الثامن للجمعية السعودية / ١٤٢٠ هـ) .

ولأن الإشراف التربوي قد مر بعدة مراحل خلال القرن العشرين حيث كان ينظر إليه في بداية الأمر على أنه امتداد للإدارة التربوية ثم أصبح أكثر ارتباطاً بالمنهج الدراسي وطرق التدريس وبعد ذلك ارتبط بحركة العلاقات الإنسانية.

ونتيجة لتعدد المراحل والاتجاهات التى مر بها الإشراف التربوى والتى شكلت مفهوم الإشراف التربوى وقد لخصت هذه الاتجاهات الرئيسية التى مر بها الإشراف التربوى كما يلى:

١- الإشراف التربوي هو عملية فنية محضة حيث يركز اهتمامه على تصميم المناهج الدراسية وتطويرها.
٢- الإشراف التربوي هو عملية إدارية حيث ينظر له على أنه أحد الجوانب الإدارة المدرسية.
٣- الإشراف التربوي هو علاقات إنسانية حيث ينظر إلى الإشراف التربوي على أنه تعامل بين المعلم والمشرف التربوي.

ومن ناحية أخرى ونتيجة لاختلاف مسميات الإشراف التربوي (تفتيش، توجيه، إشراف)، وتعدد اتجاهاته فقد أصبح للإشراف التربوي تعريفات كثيرة ومتباينة فنذكر منها تعريف ويلز (wiles) للإشراف التربوي على أنه: "نشاط ذو غاية، يوجد من أجل معاونة المدرسين على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل".

كما ذكر المؤلف تعريف آخر لكروفت (Croft) أن الإشراف التربوي هو الجهود الرامية لتنسيق النمو المستمر للمعلمين ويرفع مستوى ذلك النمو وذكر أيضاً تعريف نشوان لمفهوم الإشراف التربوي على أنه "عملية تعاونية تشخيصية تحليلية، علاجية مستمرة تتم من خلال التفاعل البناء المثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

كما ذكر المؤلف تعريف موشر (Mosher) وبريل (Pureel) أن الإشراف التربوي "مهمة قيادية وتدريبية... وتعليم المعلمين كيفية التعليم".

كما ذكر تعريف بوردمان (Bordman) للإشراف التربوي بأنه المجهود الذي يبذل لتنسيق النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى أو جماعات وتوجيهه ورفع مستواه.

ونتيجة للتطور الكبير في الفكر التربوي وممارساته الميدانية فقد أصبح مفهوم الإشراف التربوي يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية والمتمثلة بالعلم والتعلم والمناهج الدراسية وطرق التدريس والبيئة المادية والاجتماعية في المؤسسات التعليمية.

كما أوضح المؤلف أن معظم الباحثين والمهتمين في مجال الإشراف التربوي يرون أن اتساع مفهوم الإشراف التربوي وشموله أدى إلى عدم دقته ووضوحه.

كما أن معظم الباحثين التربويين يعيبون على الإشراف التربوي كونه يتراوح في ممارساته بين الإدارة والقيادية التربوية والمناهج وطرق التدريس والعلاقات الإنسانية والاتصالات الإنسانية. علماً بأن أغلب المهتمين والمستغلين في مجال التربية والتعليم يدركون العلاقة الوثيقة والديناميكية بين الحقول المتنوعة للتربية ويدركون أيضاً صعوبة الفصل بينها في كثير من الأحيان.

وفي النهاية يرى المؤلف أنه على الرغم من اتساع مجال الإشراف التربوي وشموله بجميع حقول التربية إلا أن عملية تنفيذه لم تأخذ طريقها الصحيح. حيث أن قيام إنسان واحد وهو المشرف بجميع هذه الأدوار الجسيمة هو عمل غير صحيح في هذه المرحلة الزمنية لذلك يرى ضرورة تحقيق تطور كيفي ونوعي في شتى مجالات التربية والتعليم.

كما أوصى الكاتب بتوزيع فريق العمل من المشرفين التربويين على مستويين وذلك تسهيلاً للعمل الأول لتشخيص الواقع وجمع البيانات والآخر تسند إليه مهمة العلاج وتحسين الواقع وتطويره.

وفي النهاية نجد أن مفهوم الإشراف التربوي يبنى على المسميات الثلاثة التالية تفتيش، وتوجيه، وإشراف على اعتبار أنها تمثل مراحل تطور مفهوم الإشراف التربوي.

ولكنه يرى أن هذه المسميات لا تدل على معانيها الحقيقية ومفاهيمها وتطبيقاتها الميدانية وبالتالي فهي لا تتعدى كونها غير ألفاظ ومما يدل على ذلك أن بعض الأنظمة التربوية تستعمل أحد المسميات بشكل رسمي مثل إشراف وكلنها تطلق كلمة تفتيش بشكل تلقائي وتمارسه.

العوامل الأساسية المؤثرة في تشكيل مفهوم الإشراف التربوي:

الحركات وتطبيقها فى مجال الإشراف التربوى كما يلى:

١ ـ الحركة العلمية التقليدية:

بدأ ظهور هذه الحركة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين حيث برزت حركة تطويرية في ميدان الصناعة الأمريكية أطلق عليها إدارة الورش ثم عرفت بالإدارة العلمية وقد وضع فريد ريك تيلور وهو يعد أباً للإدارة العلمية، أربعة مبادئ علمية للإدارة نتيجة لملاحظاته للعاملين في المصانع وهو يربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة لذلك فمن الضروري وجود عدد من المراقبين والملاحظين لكل عامل. والإدارة العلمية تتبنى الفلسفة الأوتوقراطية التسلطية في تحقيق أهدافها فتنظر إلى العاملين على أنهم أفراد تابعون ومستأجرون بموجب عقد عمل لأداء أعمال محددة من أصحاب العمل.

وقد انعكس هذا الاتجاه العلمي من إدارة المصانع وميدان الصناعات والمال والأعمال إلى ميدان التربية وفروعها المتعددة وبذلك انتقل الإشراف التربوي في طبيعته وممارساته من العشوائية والارتجالية والاجتهادات الفردية إلى التفكير العلمي المنظم المبنى على التحليل والقياس والموضوعية في معالجة القضايا التربوية المختلفة وتأثر الإشراف التربوي بمبادئ الحركة العلمية بشكل واضح ومن أهم تلك التأثيرات جعل مسؤولية التخطيط بيد المشرف التربوي والقيادات التربوية الأخرى وأصبح المعلم مهمته تنفيذ العمل التربوي بناء على توجيهات وإرشادات المشرف التربوي وكذلك منح المشرف سلطة ونفوذ كبير في تحديد أساليب تحسين مستوى أداء المعلم وتطويره.

نقد الحركة العلمية:

إن تطبيق الأسلوب العلمي في مجال الإشراف التربوي مبنى أساساً على الاعتقاد بأن التعليم هو علم ويفترض أن يقوم بدور فاعل في تجديد تفكير الإنسان وسلوكه بدقة ومنطقية ومن هذا المنظور تم تطبيق الأسلوب العلمي في الإشراف التربوي بطريقة لا تراعي طبيعة العلوم الإنسانية. وبالرغم مما حققته النظرية العلمية من نجاح في مجال التربية والتعليم إلا أن هناك أوجه كثيرة من النقد الموجه إلى فكر تيلور الخاص بالإدارة العلمية، على سبيل المثال:

١ – ضعف العلاقات الإنسانية داخل مؤسسات الإنتاج.

٢ – تجاهل الفروق الفردية بين العاملين.

٣ – تقييد الحرية الفردية لدى العاملين.

٤ – عدم إتاحة الفرصة للعمال بالاشتراك في عملية التخطيط مما أدى إلى عزلة العمال وشعورهم بضعف الانتماء لمؤسسة الإنتاج.

ومن إيجابيات الإدارة العلمية التقليدية؛ أنها أدخلت إلى ميدان الصناعة مبادئ جديدة ومفلسفة جديدة في العلاقة بين الإدارة والعاملين وعالجت الكثير من المشاكل الصناعية التي تولدت عن الثورة الصناعية الأولى كما أنها حشدت الطاقات والعقول ضد استغلال الإنسان لأخيه الإنسان وبلورت اتجاهات جديدة تدعو إلى تقدير الإنسان والرفع من شأنه أينما كان ويتمثل هذا الاتجاه الجديد في حركة العلاقات الإنسانية.

٢ ـ حركة العلاقات الإنسانية:

تعتبر دراسات وأبحاث مايو وزملاء ه في شركة كهرباء الغربية بالولايات المتحدة الأمريكية هي البداية الحقيقية لظهور حركة العلاقات الإنسانية وينظر إلى مفهوم العلاقات الإنسانية على أنه حفز العاملين في التنظيم ودفعهم إلى ذلك لإشاعة روح الفريق بينهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف التنظيم بفعالية. وقد استفادت التربية بعامة والإشراف التربوي بخاصة من تلك الأفكار الجديدة، واتضح ذلك جلياً في إيجاد علاقة متميزة بين المشرف التربوي والمعلمين في ميدان التربية والتعليم. وأصبح دور المشرف التربوي هو إشاعة شعور الرضا بين الم علمين من خلال إظهار روح الاهتمام بكل معلم على أنه إنسان يستحق الاحترام والتقدير ولكي يبلغ الإنسان درجة عالية من الرضا الوظيفي ينبغي أن تتحقق حاجاته النفسية والاجتماعية.

إن حركة العلاقات الإنسانية جاءت بأفكار نظرية جيدة ومهمة، إلا أن بعضها كان غير قابل للتطبيق فضلاً عن أن المغالاة في استخدام العلاقات الإنسانية جعل الأهداف الشخصية فوق الأهداف العامة للمؤسسة، وأصبح المشرف التربوي يجامل المعلم بدرجة كبيرة على حساب العمل وأهدافه مما نجم عنه تكاسل المعلم في أداء عمله فانخفض عطاؤه وإنتاجيته.

ومن المآخذ على أسلوب تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال التربية والتعليم:

أ) عدم القدرة على تمكين المعلم من النمو المهني إلى أقصى درجة ممكنة.

ب) عدم التمكن من تفجير طاقات المعلمين واهتماماتهم إلى الحد المطلوب.

ج) انصب الاهتمام كثيراً على تلبية الاحتياجات الإنسانية الدنيا.

د) ضعف الاهتمام بقضايا مهمة مثل: الحصيلة العلمية وتحدي القدرات والمسؤولية والتغذية الراجعة.

ونتيجة لهذه المآخذ بدأ الأصوات تتعالى ضد الإنكار التي جاءت بها هذه الحركة.

٣ ـ الحركة العلمية الحديثة:

جاءت الحركة العلمية الحديثة وتطبيقاتها في مجال التربية عموماً والإشراف التربوي بشكل خاص كرد فعل ضد ممارسات حركة العلاقات الإنسانية خاصة فيما يتعلق بدور المعلم داخل حجرة الصف.

ويرى أصحاب الحركة العلمية الحديثة أن حركة العلاقات الإنسانية لم تهتم كثيراً بطبيعة العمل التربوي ولم تحدد بوضوح الأهداف المراد تحقيقها لذا أسهمت الحركة العلمية الحديثة في تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة أو كفايات (مهارات) تعليمية لازمة لعمل المعلم والمشرف التربوي ومدير المدرسة وحددت مستويات الإنجاز المطلوبة في العمل التربوي كما أسهمت في وضع ضوابط دقيقة لقياس مستوى العمل التربوي مثل أدوات ملاحظة التدريس وقوائم الكفايات التعليمية اللازمة للمعلم ولجميع العاملين في حقل التعليم.

ويخلص سيرجوفاني إلى أن جميع هذه الحركات: الحركية العلمية التقليدية وحركة العلاقات الإنسانية والحركة العلمية الحديثة تشترك في عدم القناعة بقدرات المعلم ونقص الثقة في إمكانية إشراكه بأنشطة المدرسة وبرامجها مما جعل أنظار المهتمين بمجال الإشراف التربوي والإدارة التربوية تتجه إلى الاستفادة من إيجابيات الحركات العلمية والعلاقات الإنسانية في تنمية الموارد البشرية مع العناية والاهتمام بالقدرات والإمكانات الخاصة للعاملين في حقل التربية والتعليم.

٤ـ حركة التنمية البشرية:

بالرغم من أن هناك من يرى أن الإشراف التربوي الحال يعاد من جديد إلى ممارساته التفتيشية السابقة، إلا أن حركة تنمية الموارد البشرية تفرض وجودها وهيمنها على ساحة الإشراف التربوي وتطبيقاته الميدانية في الوقت الراهن. ومن منظور هذه الحركة أصبحت مهمة المشرف التربوي هي مساعدة العاملين في المؤسسات التربوية ورفع مستوى مهاراتهم وفاعليتهم إلى أقصى درجة ممكنة. ويرى أصحاب حركة التنمية البشرية ضرورة الدمج والتنسيق بين حاجات العاملين كأفراد وحاجات العمل المدرسي كمؤسسة. كما يرى أصحاب هذه الحركة أن نمو وتطور نظام التعليم مرتبط بدرجة كبيرة بمستوى فاعلية منسوبية كأفراد وجماعات.

وفي ضوء حركة التنمية البشرية قامت الممارسات الإشرافية على عدد من الأسس والمنطلقات وهي:

١- يرغب المعلمون في تحقيق الأهداف المهمة بدرجة عالية من الفاعلية والإبداع.
٢- أن معظم المعلمين قادرون على ممارسة المسؤولية والمبادأة والإبداع بشكل أفضل مما يؤدون به أعمالهم حالياً.
٣- يساعد المشرف التربوي جميع المعلمين على كيفية استثمار طاقاتهم وقدراتهم إلى أقص درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.
٤- يشجع المشرف التربوي جميع المعلمين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المهمة والروتينية البسيطة على حد سواء.
٥- إن جودة مستوى اتخاذ القرارات تسهم في تحسين مستوى المشرفين التربويين والمعلمين معاً إلى أعلي درجة ممكنة خاصة في جوانب التفكير الإبداعي والخبرة وتنمية القدرات الخلاقة.
٦- يشجع المشرف التربوي زملاءه المعلمين على تحمل المسؤولية الكاملة في التوجيه الذاتي وضبط النفس من أجل تحقيق الأهداف التي أسهم الجميع في صنعها.

أنماط حديثة في الإشراف التربوي:

إن استخدام الأنماط الإشرافية تقود المشرف التربوي إلى ممارسة الإشراف التربوي في ضوء رؤية فلسفية ونفسية واجتماعية محددة وواضحة. وقد اعتمد أصحاب هذه التصنيفات عند تنظيمهم لأنماط الإشراف التربوي وترتيبهم لها على واحدة أو أكثر من الوسائل التالية: الملاحظة المباشرة، الممارسة الفعلية، الإدراك النظري والتنظير، والبحث الإجرائي الميداني(المساد محمود أحمد /الأردن / ١٩٨٦م) .

إن العدد الإجمالي للأنماط الإشرافية المعمول بها هي سبعة عشر (١٧) نمطاً إشرافياً. وقد تناول المؤلف أربعة من أهم الأنماط الحديثة في الإشراف التربوي وهي الإشراف التربوي العيادي، الإشراف التربوي بالأهداف والإشراف التربوي التطويري، الإشراف التربوي المتنوع (الخياري).

أولاً: نمط الإشراف التربوي العيادي:

يمثل الإشراف العيادي أحد الأنماط الإشرافية الحديثة التي تؤكد بقوة على المهارات التعليمية وطرق التدريس وأساليب التدريس بهدف تحسين التعليم من خلال الملاحظة الصفية الفاعلة والمباشرة من قبل المشرف التربوي.

كما أن الإشراف العيادي كما أشار أجيسون وجيل يهتم بالتفاعل المبني على التفاهم بدلاً من استخدام التوجيه المباشر ويستخدم الأساليب الشورية "الديموقراطية" بدلاً من الأساليب السلطوية وينظر للمعلم على أنه محور العملية الإشرافية بدلاً من أن يكون المشرف هو محور العملية الإشرافية. جاء الإشراف التربوي العيادي نتيجة للممارسات الإشرافية التقليدية وأسهم في حل كثير من القضايا التربوية التي كان يعاني منها ميدان التربية والتعليم، كما أسهم في تضييق الفجوة بين المشرف التربوي والمعلمين وتحسين مستوى التدريس الصفي وتنمية قدرات المعلم وإمكاناته.

وأهم مزايا الإشراف التربوي العيادي هي:

١- أسهم الإشراف التربوي العيادي في بناء علاقة احترام متبادلة بين المشرف التربوي والمعلم، وأشاع مناخاً مؤسسياً إيجابياً يدعو إلى الإبداع والتميز.

٢- فتح المجال لمشاركة المعلم الفاعلة في جميع مراحل الإشراف التربوي العيادي مثل التخطيط واختيار أسلوب الملاحظة الصفية وتحليل التفاعل الصفي والتغذية الراجعة.

٣- يعتمد على أساليب وأدوات ملاحظة موضوعية في التعرف على أداء المعلم الصفي فينعكس هذا إيجابياً على تقبل المعلم للتوجيهات الموضوعية المبنية على أسس علمية.

٤- يشجع المعلم على تطوير قدراته المهنية ذاتياً من خلال المشاركة المباشرة في تحليل تدريسه الصفي.

وعلى الرغم من هذه المحاسن إلا أنه لا يخلو من سلبيات وعيوب منها:

١- تقييد دور المعلم في نطاق النشاط الصفي فقط.

٢- أن تميز المشرف التربوي في الخبرة والمستوى العلمي قد يدفعه أحياناً إلى فرض رأيه على المعلم.

٣- يتطلب الإشراف العيادي أعداداً كبيرة من المشرفين التربويين للقيام بالمهام الإشرافية على أكمل وجه.

٤- يستهلك المشرف التربوي العيادي كمية كبيرة من الوقت مقارنة بالمشرف التقليدي.

ثانيا- الإشراف المتنوع:

هو نمط إشرافي ، يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة، عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة ، مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين.

ومن أهم مميزات الإشراف التربوي المتنوع:

١- اختيار المعلم للأسلوب الإشرافي المناسب لقدراته وإمكاناته واحتياجاته الشخصية والمهنية.

٢- بناء الإشراف التربوي المتنوع على مبدأ الشورى والأسس الديمقراطية مما يسهم في إيجاد مناخات تروبوية مريحة وصحية.

٣- إسهام الإشراف المتنوع في بناء ثقة المعلم بنفسه وقدراته المهنية.
٤- رفع مستوى مسؤولية المعلم تجاه عمله التربوي.
٥- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.
٦- تركيز الإشراف التربوي على تطوير قدرات المعلمين وتنميتهم مهنياً.

مآخذ على الإشراف التربوى المتنوع:

١- يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين وزيادة الانفاق المادي على التعليم وذلك لبناء خطط طويلة المدى لتهيئة الميدان وتعريف المعلمين والمشرفين فيه.
٢- اختيار المعلم لأسلوب الإشراف المناسب قد يكون مجازفة خاصة مع بعض فئات المعلمين ممن لا يحسنون عملية الاختيار.
٣- اعتقاد بعض المعلمين أن هذا النمط الإشرافي معناه فصل الإشراف عن عملية التقييم قد يشجعهم على التهاون في أداء مهامهم الموكلة لهم.
٤- يعاني هذا النمط من صعوبات إدارية وفنية عند تطبيقه في الميدان.

ثالثاً: نمط الإشراف التربوي التطوري:

يعد الإشراف التربوي التطوري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي حيث أنه يهتم بالفروق الفردية لدى المعلم وحدد جلكمان وهو صاحب نظرية الإشراف التربوي المتطور ثلاثة أساليب إشرافية هي الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي والأسلوب غير المباشر من أجل تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه، ويفترض جلكمان أن هذه الأساليب الإشرافية الثلاثة تقابل جميع الأذواق والفروق الفردية في ميدان التربية والتعليم.

يقوم استخدام أساليب الإشراف التربوي التطوري على قياس مستوى التفكير التجريدي للمعلم، وتحديده بدقة وتصنيفه ضمن أحد المستويات الثلاثة التالية: تفكير تجريدي منخفض، تفكير تجريدي متوسط، تفكير تجريدي عالي. وعملية تشخيص مستوى التفكير التجريدي لكل معلم على حده هي مرحلة مهمة جداً وهي سابقة لمرحلة التطبيق، حيث أن استخدام أساليب إشرافية وتطبيقها ميدانياً قبل الوقوف على قدرات المعلمين وإمكاناتهم أمر يرفضه المنطق والواقع.

ويمكن تعريف أساليب الإشراف التربوى التطورى على النحو التالى:

١-**الأسلوب الإشرافى المباشر:** هو أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه، وتحسين تدريسه، بما يعود على طلابه بالمنفعة، ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي والمنخفض.
٢-**الأسلوب الإشرافى التشاركى:** هو أسلوب يؤكد على أن عملية التدريس هي-في واقع الأمر-حل للمشكلات،عليه يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشتمل على: أهداف،وإجراءات تنفيذ،وتقويم،ومتابعة في سبيل تحسين عمليتي التعليم والتعلم . ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المتوسط.

٣-الأسلوب الإشرافي غير المباشر: هو أسلوب يؤكد على أن عملية التعلم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية،عليه فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته،بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه. ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي .

ومن مميزات استخدام الإشراف التربوى التطورى:

١- اهتمامه بمراعاة الفروق الفردية لدى المعلمين.

٢- تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدراتهم.

٣- اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على احتياجات المعلم الشخصية والمهنية.

٤- استخدام منحى علمي من خلال مراحل واضحة ومرتبة منطقياً.

٥- إشاعة مناخ مؤسسي سليم وصحي.

٦- توفير اختيارات علمية لتشخيص قدرات المعلم وسبل تطويرها.

المآخذ على الإشراف التربوى التطورى:

١- اختيار المشرف التربوي المناسب للمعلم يؤثر بالسلب على علاقة الزمالة والتعاون بين المشرف والمعلم.

٢- يعتبر البعض أن تحديد الأسلوب الإشرافي بناء على مستوى التفكير التجريدي فقط غير كافي وضرورة إضافة متغير آخر هو الدافعية للعمل.

٣- يتطلب تطبيق هذا الإشراف تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين مما يضاعف من أعداد المشرفين التربويين.

٤- يتطلب تطبيقه تهيئة الميدان وتدريب مكثف لجميع المشرفين وبالتالي صعوبات إدارية وفنية وزيادة التكلفة الماديية.

ويمكن إجمال مميزات الإشراف التربوي بالأهداف في النقاط التالية:

١- يساعد على إشاعة أجواء اجتماعية ونفسية ملائمة للإبداع.

٢- يسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحسين علاقتهم بالمشرفين.

٣- يساعد على تحسين أداء المعلمين ورفع الكفاءة الإنتاجية لنظام الإشراف.

٤- يؤكد على تقويض السلطات وتوزيع الأدوار والمهام مما يزيد من شعور المعلمين بالمسؤولية والالتزام بتحقيق الأهداف.

٥- يسهم في ربط أهداف المعلم الفردية وتكاملها مع الأهداف العامة لنظام الإشراف.

٦- يؤكد على وضع أولويات وأهداف واقعية يمكن قياسها.

محاذير تطبيق الإشراف التربوى بالأهداف:

بالرغم من فوائد الإشراف بالأهداف في تحسين نظام الإشراف التربوي وممارساته الميدانية إلا أنه لا يخلو من سلبيات وعيوب (طافش محمود /عمان/ ١٩٨٨ م) ومنها:

١- الحاجة إلى استثمار كمية كبيرة من الوقت في سبيل تطبيق الإشراف التربوي بالأهداف والتوصل إلى نتائج.

٢- وضع أهداف غير قابلة للقياس والتحقيق.

٣- الحاجة إلى تقليل نصاب المشرف من المعلمين مما يترتب عليه زيادة كبيرة في عدد المشرفين التربويين.

٤- المبالغة في وضع الأهداف السلوكية والإجرائية قد يؤثر على الرؤية الشاملة لنظام الإشراف التربوي وغاياته.

٥- فهم هذا النوع من الإشراف التربوي يحتاج إلى برامج تدريبية تؤدي إلى زيادة تكاليف التعليم والانفاق عليه.

٦- يتطلب تطبيق الإشراف بالأهداف إخلاصاً للعمل والتزاماً بالواجب والمسؤوليات وقد لا تتوافر هذه السمات في بعض المشرفين التربويين والمعلمين وبالتالي فإن فلسفة الإشراف بالأهداء لا تصلح لجميع الناس.

رابعا- نمط الإشراف القائم على الحاجات:

هو خدمة تربوية يقدمها المشرف التربوي للمعلمين الذين يشرف عليهم خصوصاً وإلى المدارس عموماً بأساليب إشرافية حديثة تتماشى وحركة تعليم التفكير والتفكير الإبداعي،وبتوظيف فاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلم المتنوعة،وعبر تنوع اتصالي تفاعلي قائم على الود والثقة والدعم والخبرة. ويؤكد هذا النمط على عدة قضايا مهمة منها:

١- أنه خدمة يطلبها المعلم الراغب بالخدمة في المجالين التخصصي والتربوي.

٢--أن دور المشرف في هذا النمط يتجه من الكلية والشمولية إلى الفروع والجزئية.

٣أ- نه يساير حركة تطوير التعليم باعتبار المشرف خبير التعليم ومعلم المعلمين،وأنه المعني بدعم المعلمين ومتابعتهم وتحسين أدائهم.

٤- أنه يركز على مسايرة ركب التطور في أساليب التدريس الحديثة،وكيفية تطوير عناصر التخطيط الدراسي،وأدوات تقويم المواقف الصفية الموظفة لها وأدوات تقويم المعلمين المنفذين لها.

٥- أنه يركز على الاستفادة من ثورة التكنولوجيا والاتصالات في إكساب المعلمين المهارات التي تمكنهم من توظيفها في التعليم بفاعلية من جهة،وفي تدربهم على الانفتاح الفكري والتعددية الفكرية من جهة أخرى.

٦- أنه يؤكد على ممارسة المشرف التربوي لمهارة الاتصال وتغليفها الحقيقي بالود والدعم والخبرة.

خامسا- نمط الإشراف الإلكتروني:

مفهوم الإشراف الإلكتروني:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح الإشراف الإلكتروني لحداثة طرحه في البيئة التربوية أو لكونه في طور التكوين وهو في حالة تعديل مستمر نظرا لارتباطه بتكنولوجيا التعليم التي تنمو وتتطور بسرعة كبيرة يوماً بعد يوم. وعليه يمكن استنتاج بعض التعريفات لهذا النمط الإشرافي وفق ما ورد في مفاهيم التعليم الإلكتروني الذي وصل إلى مرحلة متقدمة على مستوى العالم.

ومن هذه التعريفات:

- الإشراف باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة (محلية) أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت.
- عبارة عن مجموعة العمليات المرتبطة بالإشراف التي تتم عبر الإنترنت مثل الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمعلمين والمدارس.
- نمط من الإشراف الذي يوظف الشبكة في تقديم المعلومات والتفاعل وتيسير التواصل بين المشرف والمدير والمعلم.
- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في النشاطات المطلوبة لعملية الإشراف لتشمل أساليب وبرامج الإشراف والتدريب.

- تقديم المعلومات والتوجيهات والأساليب الإشرافية إلى المعلم عبر جميع الوسائط الإلكترونية والأقمار الصناعية وعبر التلفزيون والأقراص المدمجة.

مما سبق يمكن القول بأن الإشراف الإلكتروني هو: نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة،مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان وبالسرعة التي تناسب ظروف المشرفين التربويين،فضلاً عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط.

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الإشراف الإلكتروني:

١- يقوم على تقديم أعمال ومهام الإشراف التربوي بأسلوب رقمي متعدد الوسائط (نصوص مكتوبة أو منطوقة،مؤثرات صوتية،رسومات خطية،صور متحركة،صور ثابتة،لقطات فيديو).

٢- يقدم البرمجيات من خلال الوسائط المتعددة المعتمدة على الحاسب الآلي الشخصي.

٣- يقدم البرمجيات من خلال الوسائط المعتمدة على الشبكات المحلية على مستوى المركز أو على مستوى إدارة التربية والتعليم أو على مستوى الوزارة أو الإنترنت.

٤- نمط تفاعلي يتيح للمعلمين التفاعل النشط مع البرمجيات بممارسة عدد من الأنشطة،وتلقي تغذية راجعة إلكترونية فورية.

٥- يتيح للمعلمين التفاعل الشخصي والاجتماعي مع المشرفين التربويين ومع الأقران.

٦- يتيح التفاعل المتزامن أي التفاعل الحي في الوقت ذاته وفيه يتواصل المعلم مع المشرف أو مع أقرانه،من خلال غرف المحادثة أو مؤتمرات الفيديو أو المؤتمرات السمعية.

٧- يتيح للمعلمين التفاعل غير المتزامن وفيه يتواصل المعلم مع المشرف التربوي أو مع أقرانه ليس في اللحظة ذاتها، من خلال البريد الإلكتروني أو المنتديات.

٨- نمط مرن يتيح للمعلمين الاستفادة والتواصل في الأوقات التي يرغبونها .

النظرية ودورها في تحسين الممارسات الإشرافية:

لقد أشار المؤلف إلى أن هناك ضرورة ملحة إلى تأسيس الممارسات الإشرافية على مبادئ وأصول علمية مستمدة من نظرية تسهم في الوقوف على السلوك الممارس وتحديده وتفسيره وتبويبه ووضع التصورات المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه العملية التعليمية وأصبحت الممارسات الإشرافية التي تعتمد على التلقائية والعفوية والاجتهادات الشخصية ولا تنطلق من إطار مرجعي محدد هي ممارسات قاصرة وبعيدة عن روح العصر الحديث.

ومفهوم النظرية في مجال الإشراف التربوي ينسجم مع النظرة السائدة في مجال العلوم الاجتماعية التي ترى أن النظرية هي نوع من أنواع التعميمات وإصدار الأحكام المبنى على ملاحظة الواقع وإمكانية التحقق منه وتعرف النظرية بأنها مجموعة فروض يستنبط منها قوانين ومبادئ عامة قابلة للفحص والتجريب ولكون النظرية تميل إلى التجريد والعمومية فإنه من غير المنطق الحكم عليها بأنها صحيحة تماماً أو خاطئة إجمالاً.

ولقد تطورت معظم النظريات نتيجة لمرورها بثلاث مراحل:

١- المعالجة المنطقية للمشكلة أو الموضوع.

٢- تطوير قائمة خصائص محددة.

٣- صياغة تصنيف منظم.

ويمكن الاستفادة من هذه المراحل الثلاثة في توجيه سلوك الممارسين الميدانين في مجال الإشراف التربوي من أجل تحسين تلك الممارسات التربوية بمدارس التعليم العام.

وفيما يلي تعريف بالمراحل:

١- المعالجة المنطقية للمشكلة:

تمثل هذه المرحلة الحلقة الأولى من سلسلة تطوير النظرية، وتتكون أساساً من الآتي: العصف الذهني، أو فتح باب نقاش ودي في عالم المثاليات حول موضوع محدد أو التحدث عن النزعات والاتجاهات الحديثة والحديث الودي عن الممارسات والأحداث المدرسية وعن الملاحظات الميدانية، يهيئ بيئة ثرية وصالحة لتعليقات المعلمين المبنية على خبراتهم الميدانية ومناقشة بعض النماذج والأنماط السلوكية المحددة والمنتقاة عشوائياً من الواقع الميداني يمكن أن تكون نقطة بداية سلسلة في تطوير النظرية.

٢- تطوير قائمة خصائص محددة:

يتم وضع قوائم الخصائص ظاهرة معنية بناء على ملاحظات مباشرة لعينات يتم انتقاؤها عشوائيا وهذه الملاحظات تقود بشكل مباشر إلى تصميم قائمة من التعميمات وتسهم تلك الملاحظات العامة ذات التكرارات المناسبة في صياغة قائمة واضحة ومحددة من الخصائص القابلة التصنيف والتبويب.

٣- صياغة تصنيف منظم:

آخر مراحل تطور النظرية يتم من خلالها تدوين سلسلة من ملاحظات المعلمين والمشرفين التربويين والإداريين المنتقاة بطريقة عشوائية لقضايا تربوية محددة مثل: الممارسات الميدانية وسلوك التلاميذ ونتيجة لتلك الملاحظات التي تم اختيارها عشوائيا تقدم إرشادات وتوجيهات ذات قيمة علمية وفنية للعاملين التربويين في الميدان حيث يمكن للمعلم مثلاً أن يضم خططاً منظمة لأنشطته التعليمية أو تجعل المشرف التربوي يغير من سلوكه الإشرافي.

خصائص النظرية الجيدة في الإشراف التربوي:

١- أن تكون قابلة للملاحظة والتطبيق.

٢- أن تكون ذات قابلية ومرونة لتعديلها إلى بعض الصيغ النظامية الصادقة.

٣- أن تكون ذات بعد مستقبلي وتبني على أسا من التخطيط السليم.

٤- يجب أن تسهم النظرية في تكوين رؤية واضحة للعلاقات بين أهداف المؤسسة التربوية وقدرات وإمكانات العاملين.

٥- ينبغي أن تسهم النظرية الجيدة في أعمال الفكر قبل الاستجابة للمواقف المتباينة.

الممارسات الإشرافية في نماذج حديثة:

لقد تعددت أنماط الإشراف التربوي وقد مرت بالممارسات الإشرافية بعدة مراحل وأشكال (السعود راتب /عمان/٢٠٠٢)

ويمكن إيجازها على النحو التالي:

أولاً: الممارسات الإشرافية التقليدية:

وتتمثل في قيام المشرف التربوي بزيارات ميدانية للمعلمين، وتقديم نصح وإرشادات وتوجيهات عامة لجميع المعلمين في الميدان وكأن المعلمين متشابهون في كل شيء من سمات شخصية وقدرات عقلية وإمكاناته علمية وتربوية مما أدى إلى أن المشرف التربوي بدأ يكرر نفسه في كثير من المواقف التربوية.

ثانياً: الممارسات الإشرافية المبنية على الفروق الفردية:

وفيها ينظر إلى المعلم على أنه حالة متميزة وفريدة من نوعها وأن المعلم يحتاج إلى عناية ورعاية خاصة ومختلفة عن غيره وأصبحت عملية تطوير المعلم وتنمية قدراته العلمية والمهنية تتم من خلال جلسات مطولة ومتكررة بين المشرف والمعلم للوقوف على احتياجات المعلم وسبل تحقيقها وتتجلى هذه الممارسات الإشرافية في تطبيق الإشراف التربوي العيادي.

ثالثاً: الممارسات الإشرافية الجماعية المبنية على رأي المشرف التربوي وقناعاته:

يتمثل هذا الاتجاه في تطبيق الإشراف التربوي التطوري ميدانياً من خلال توزيع المعلمين إلى ثلاث فئات متجانسة من حيث مستوى القدرة على التفكير التجريدي بعد تشخيص مستويات المعلمين حسب التفكير التجريري يتم توزيعهم إلى ثلاث مجموعات، كل مجموعة يستخدم معها أسلوب إشرافي مناسب لتفكير المعلمين وهذه الأساليب هي: المباشر التتشاركي وغير المباشر.

رابعاً: الممارسات الإشرافية الجماعية المبنية على اختيار المعلم وقناعته:

إن اختيار المعلم للأسلوب الإشرافي المناسب له يؤدي إلى تحقيق النتائج التالية:

١- تفاعل المعلم الإيجابي مع الأسلوب المختار.

٢- تحمل المعلم جزءا من مهمة الإشراف التربوي.

٣- المساهمة في تقليل عدد المشرفين التربويين،

ويضع أصحاب هذا الاتجاه أربعة أنواع من الإشراف التربوي يختار المعلم منها ما يناسب قدراته وإمكاناته العلمية والمهنية، وهذه الأنواع هي: الإشراف العيادي، الإشراف التعاوني، الإشراف الإداري، إشراف الإقران.

البعد النظري للعملية الإشرافية وتتمثل البدائل والخيارات في الآتي:

١- إرشاد المعلم المبتدئ (أو قليل الخبرة).

٢- تدريب المعلم لزميله وتمكينه من الاستفادة من خبراته الميدانية.

٣- حقائق مهنية للإشراف التربوي المتنوع.

٤- تقويم الإقران (الزملاء).

٥- إجراء الأبحاث الميدانية (الإجرائية).

استطاع هذه الخيارات الخمسة أن تلفت أنظار العاملين والمهتمين بالإشراف التربوي إلى أهمية تطبيقها للتغلب على الممارسات الإشرافية التقليدية، وتسعى هذه الخيارات إلى تحقيق التوجيه (الإشراف) الذاتي، والاستقلالية المهنية للمعلم من خلال علاقات إيجابية متبادلة، المشاركة في صنع القرارات، الإصغاء التأملي، والاستجابة الفاعلة للميدان.

إن طرح هذه الخيارات في ممارسة العملية الإشرافية يتمشى مع روح العصر وعالم القرن الحادي والعشرين، لأن الإشراف التربوي الحديث يتجه بقوة على التأكيد على الفكر (الديموقراطي) الشورى. كما أنها تسهم في دفع القيادات التربوية إلى توصيف أفكارهم ومهاراتهم وقيمهم في خدمة العملية التعليمية عن طريق العلاقات المتبادلة والمشاركة الفاعلة للمعلمين أثناء أدائهم لأدوارهم المنوطة بهم.

نظام نموذج فكري لتطوير الممارسات الإشرافية:

عرض المؤلف النموذج الإدراكي الذي قدمه الباحثان فسلر وبورك بغرض تطوير الإشراف التربوي ويقدم هذا النظام إطاراً فكرياً للباحثين ولرجال الميدان حيث يمكن أن يستخدم رجال الميدان هذا النظام في وضع خطة استشرافية منظمة بقصد تحسين أداء الإشراف التربوي كما يمكن للعالمين الميدانيين بناء برنامج متكامل لتطوير المعلمين أثناء الخدمة. وقد يساهم هذا النظام أيضاً في تحديد المشكلات، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لبحث عليها من أجل تحسين مهنة التعليم. كما يمكن للباحثين استخدام هذا النظام في تحليل واختبار الفرضيات بهدف تحسين النمو المهني لدى العاملين في ميدان التربية والتعليم.

<u>مزاوجة بين أنماط الإشراف العيادي</u> ووظائف العقل البشري كاتجاه حديث في ممارسة الإشراف التربوي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه الحديث في الإشراف التربوي أنه بإمكان المشرف التربوي اختيار النمط الإشرافي المناسب له أو للموقف التعليمي من خلال الاطلاع على أعمال عالم النفس كارل جونج، ويرى الباحث أن تطبيقات أفكار جونج في مجال الإشراف القيادي قد تسهم في إثراء البيئة التعليمية.

المخطط الكلي للمنهج المدرسي والإشراف التربوي:

إن المخطط الكلي للمنهج المدرسي يمثل أحد الأساليب المفيدة في تسهيل مهمة المشرف التربوي في مجال المناهج الدراسية ويرى ونستين أن عملية المخطط الكلي للمنهج الدراسي تساعد المشرف التربوي على معرفة:

١- كمية الوقت التي يستثمرها المعلم فعلياً في عملية التدريس.
٢- مجال المقرر الدراسي وتتابع مفرداته.
٣- أوجه التشابه والاختلاف في تدريس موضوع محدد بين معلم وآخر ومدرسة وأخرى ومستوى دراسي وآخر.
٤- نسبة التداخل أو التكرار بين موضوعات المقررات الدراسية.
٥- مدى التزام المعلمين باللوائح والأنظمة التعليمية المعتمدة.
٦- تدريس موضوعات المقرر وتغطيتها تماماً قبل إجراء الاختبار فيها.

الفصل الخامس

القيادة والإشراف التربوي

محتويات الفصل:

* تعريف القيادة التربوية .
* أنماط القيادة التربوية.
* نظريات القيادة ونماذج السلوك القيادي.
* الاتصال في مجال الإشراف التربوي .

الفصل الخامس

القيادة والإشراف التربوي

لقد عرفت القيادة التربوية بتعاريف عدة منها:

تعريف هامفيل وكونس بأنها هي: السلوك الذي يمارسه الفرد أثناء تعامل مع الأنشطة الجماعية بقصد تحقيق أهداف مشتركة، كما عرفها ذكي بأنها: توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين أو هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.

وذلك يعني أن القائد التربوي يمارس سلوكاً مؤثراً في سلوك الآخرين يهدف إلى إحداث تغيير يخدم أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها والمشرف التربوي هو قائد تربوي يتوقع أن يؤثر سلوكه القيادي في ممارساته الإشرافية الميدانية أثناء تفاعله مع المعلمين بما يخدم أهدافا العملية التعليمية (أ د. طارق عبد الحميد البدري / عمان / الأردن / ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥ م) .

ومن أهم خصائص المشرف التربوي الذي يتصف بالروح القيادية هي النزع إلى المشاركة والتفاعل مع المعلمين والرغبة في عملية التغيير والتجديد التربوي.

أنماط القيادة التربوية:

يلعب نمط القيادة السائد دوراً مؤثراً في اتجاهات العاملين ومستوى معنوياتهم نحو العمل بعامة والإشراف التربوي على وجه الخصوص ويتوقف على نمط سلوك المشرف التربوي القائد مستوى نجاح المعلمين في أداء مهامهم المنوطة بهم والذي ينعكس أثره على العملية التعليمية برمتها (القرش جمال إبراهيم / الاسكندرية / ٢٠١٠ م) .

وأهم هذه الأنماط هي:

١ – النمط السلطوي "الأوتوقراطي":

يتصف هذا النمط من القيادة بأن القائد (المشرف التربوي) يتخذ من سلطته الرسمية أسلوباً لإجبار المعلمين وغيرهم من العاملين على أداء مهامهم المنوطة بهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ويميل سلوك المشرف الأوتوقراطي إلى الاعتماد على مركزية السلطة والاحتفاظ بالقرارات لنفسه وعدم مشاركة المعلم من خلال إبعاده عن المشاركة في صنع القرارات المهمة أو التخطيط لنموه المهني. تتكون لدى المعلم جملة من الأحاسيس والمشاعر السلبية نحو المشرف بخاصة والإشراف التربوي

بعامة وعمله إصلاح الخلل في العلاقة بين المشرف والمعلم هي عملية معقدة في ظل الإدارة المركزية والتنظيم الهرمي وتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم إلى أسفله.

٢- النمط الشوري "الديموقراطي":

يتصف هذا النمط من القيادة بكونه يتيح الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة الفاعلة في صنع القرارات والإسهام في المهام القيادية من خلال علاقات إنسانية متميزة بين القائد والمرؤوسين فالمشرف التربوي الشوري "الديموقراطي" يقيم علاقات إنسانية وثيقة مع معلمية ويفوض سلطاته المتعلقة بالنمو المهني لبعض المعلمين ممن يمتلكون القدرة على ذلك كما يشجع المعلم على تنمية قدراته وإمكاناته وتوسيع رفعة مشاركاته في اتخاذ القرارات المهمة وباستخدام هذا النمط يساهم المشرف التربوي في اختفاء بعض الممارسات السلبية في مجال الإشراف التربوي مثل التعالي على المعلمين وتحسين العلاقات الإنسانية المتوترة بين الشمرف والمعلم.

٣- النمط الترسلي:

يتصف هذا النمط القيادي بمنح جميع المرؤوسين أكبر قدر ممكن من الحرية في ممارسة مهامهم الموكلة لهم رسمياً دون توجيه مباشر من قبل القائد فالقائد الترسلي يسعى على كسب رضا المرؤوسين من خلال تفويض سلطاته لهم. وينزع المشرف ذو السلوك الترسلي إلى مجاملة المعلمين ومنحهم حرية كافي لأداء مهامهم الموكلة لهم وعلى الرغم من إعطاء المشرف الحرية للمعلم في اتخاذ القرارات المهمة، إلا أنه لا يحظى باحترام المعلمين وتقديرهم.

نظريات القيادة ونماذج السلوك القيادي:

أسهمت الدراسات والأبحاث العلمية في تحديد مفهوم القيادة ونجم عن ذلك عدد من نظريات القيادة ونماذج السلوك القيادي (بلقيس أحمد /عمان /الأردن / ١٩٨٩م).

ومن أهم هذه النظريات:

١- نظرية الإنسان العظيم:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجل العظيم هو إنسان موهوب بالفطرة التي وهبها الله، ويرون كذلك أن نجاح القائد يتوقف على خصائص ومعايير شخصية محددة، يتفرد بها القائد عما سواه وقد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات كثيرة من أهمها أنها الغت أثر البيئة والمجتمع في صنع القائد وحقل مواهبه. وباختفاء هذه النظرية برزت نظرية أخرى شبيهة بها هي نظري السمات.

٢- نظريات السمات:

لقد توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة بين القيادة الناجحة وبعض السمات الشخصية مثل: الأمانة، الذكاء، الثقة

بالنفس، القدرة على التعبير وبالرغم من أن بعض الدراسات كشفت عن وجود ارتباط إيجابي بين بعض السمات والقيادة الفاعلة إلا أن تعمم تلك النتائج بناء على شواهد محدودة يعد ضرباً من ضروب المجازفة.

٣- نظرية الموقف:

تعتمد هذه النظرية على أساس أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع المواقف لأن سمات القيادة تختلف باختلاف المواقف القيادية وفيها يبدي المشرف مرونة فائقة في تكيفه مع جميع المواقف التي تصادفه أثناء عملية الإشراف أي أن المشرف لا يعتمد فقط على السمات الشخصية بل ربطت القيادة بالمواقف المختلفة.

٤- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي):

حاولت نظرية التفاعل أن تربط بين نظرية السمات ونظرية الموقف وتوائم بينهما وإن توازن بين أثر السمات الجسمية والنفسية وأثر الموقف وعوامل البيئة في تشكل السلوك القيادي. وعليه فالمشرف التربوي الناجح هو الذي يمتلك الاستعداد والقدرة على تمثيل أهداف المرؤوسين، ومقابلة مطالبهم وكسب رضاهم وقناعتهم بأنه أنسب إنسان للاضطلاع بهذا الدور.

٥- نموذج تانينبوم وشمد:

يحدد هذا النموذج اتجاهين مختلفين ومتباينين لإمكانيات سلوك المشرف مع المرؤوسين ففي أقصى الاتجاه الأيمن يتمثل نمط السلوك الديموقراطي وفي أقصى الاتجاه الأيسر يتمثل النمط الأوتوقراطي، وبين هذين الاتجاهين عدد من أنماط السلوك القيادية.

٦- نموذج الشبكة الإدارية:

يؤكد هذا النموذج على بعدين أساسيين هما العاملون والعمل وقد أطلق على هذا النموذج الشبكة لأنه مصمم على شكل محورين: محور أفقي خاص بالعمل ومحور عمودي خاص بالعاملين وبالرغم من أن الموقف القيادي هو الذي يحدد نوع النمط القيادي المناسب إلا أن الممارسة العلمية تشير إلى أن النمط القيادي هو أنسب الأنماط القيادية لأنه يخصص درجة اهتمام عالية بالعمل والعاملين في نفس الوقت.

٧- نموذج ريدن:

لاحظ ريدن بأن نموذج الشبكة ركز على بعدين أساسيين للسلوك القيادي وهما: بعد العمل وبعد العاملين، ورأى ريدن ضرورة إضافة بعد ثالث هو بعد الفعالية، فأصبح نموذج ريدن يعتمد على ثلاثة أبعاد هي: العمل، العاملون، الفاعلية وبناء على هذه الأبعاد الثلاثة، نسج ريدن أربعة أنماط أساسية للسلوك القيادي وهي النمط القيادي المتفاني والذي يهتم بالعمل فقط والنمط القيادي المتكامل ويهتم بالعمل والعاملين في آن واحد والنمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين. ومما يؤخذ على نموذج ريدن عدم وضوح المقصود بالمواقف المناسبة وغير المناسبة التي تواجه القائد (المشرف التربوي).

٨- نموذج الهدف والمسار:

يعمل هذا النموذج على الربط بين السلوك القيادي ودافعية العاملين ومشاعرهم. ويؤكد مضمون هذا النموذج على الكيفية التي يمكن أن يحدث بها سلوك القائد (المشرف) التربوي أثراً في دافعية المعلمين واتجاهاتهم نحو العمل.

يتضح من استعراض النظريات والنماذج القيادية المذكورة آنفاً أن هناك عدداً من الأنماط القيادية التي يمكن أن يمارسها المشرف التربوي خلال أدائه لمهامه الإشرافية وهي تمحور حول بعدين أساسيين هما:

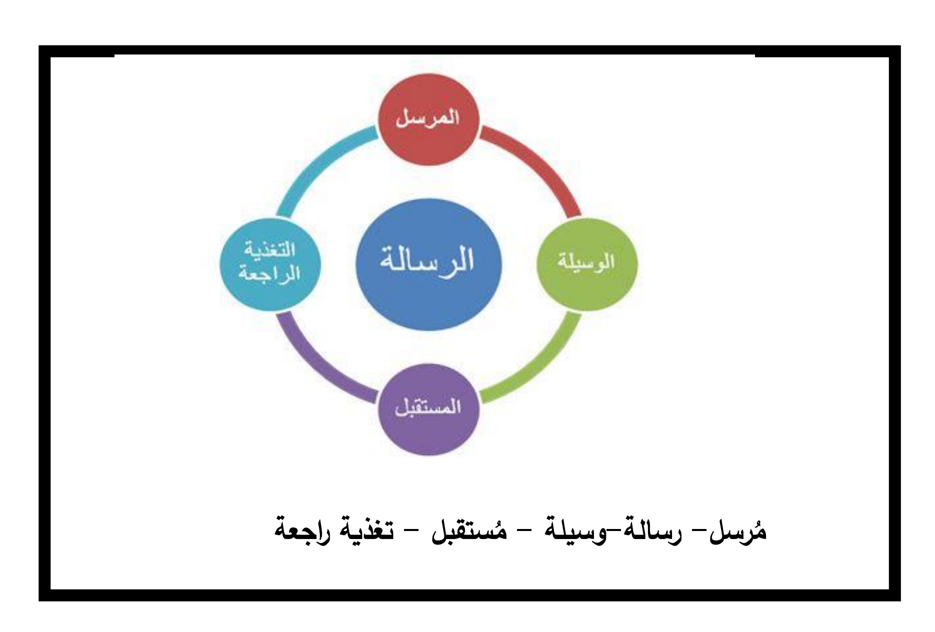
- السلوك القيادي الذي يهتم بالمعلم.
- السلوك القيادي الذي يهتم بالعمل الإشرافي.

الاتصال في مجال الإشراف التربوي:

ان بعض النعم التي أنعم الله بها على الإنسان هي عملية الاتصال ليتعرف على بيئته المادية والبشرية ويتصل بواسطها ويتفاعل بهدف تحقيق ذاته ومقابلة احتياجاته النفسية والاجتماعية وكيف بلغ الاتصال بين أبناء البشر في هذا العصر ذروته حتى أطلق عليه عصر الاتصالات وكيف أن هذا الاتصال أصبح علماً تطبيقياً له مفاهيمه وعملياته الخاصة. وقد استفادت حقول التربية المتنوعة من هذا العلم التطبيقي في تحقيق أهدافها وعليه فإن بعض المهتمين بمجال الإشراف التربوي يرون أن الإشراف التربوي هو عبارة عن عملية اتصال بين مشرف تربوي ومعلم حيث يمارس المشرف التربوي دوره في عملية الاتصال من خلال استخدامه أساليب معينة.

تعريف الاتصال في مجال الإشراف التربوي:

يمكن تعريف الاتصال في مجال الإشراف التربوي على أنه عملية تفاعلية تحدث بين المشرف التربوي والمعلم أو مجموعة من المعلمين، عن طريق إرسال رسائل لفظية وأو غير لفظية واستقبالها بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين المشرفين التربويين ومعلميهم بما ينعكس إيجابا على تحسين العملية التعليمية.



مُرسل –رسالة–وسيلة – مُستقبل – تغذية راجعة

عناصر الاتصال في العملية الإشرافية:

تتضمن عملية الاتصال التربوى العناصر التالية:

١ – الهدف: تحدث عملية الاتصال في مجال الإشراف التربوي نتيجة لهدف أو عدة أهداف يريد المشرف التربوي أو المعلم توصيلها إلى الطرف الثاني.

٢ – المرسل: هو فرد (أو مجموعة أفراد) يطلق عليه اسم المتصل وهو الذي يوجه رسالة الاتصال وفي مجال الإشراف التربوي يتمثل المرسل عادة في الآتي: مشرف تربوي أو مدير مدرسة أو معلم.

٣ – الرسالة: تمثل مضمون الاتصال الذي يود المتصل نقله إلى المستقبل والرسالة هي عبارة عن سلوك لفظي أو سلوك غير لفظي ولكي تحقق الرسالة الإشرافية أهدافها ينبغي أن تكون واضحة وذات معنى محدد وأن ترسل في الوقت المناسب.

٤ – المستقبل: هو فرد (أو مجموعة أفراد) يتلقى رسالة الاتصال من المتصل ويكشف واقع الممارسات الإشرافية الميدانية، إن المعلم أو المعلمين هم في العادة الذين يقومون بدور المستقبل لآراء وأفكار المرسل (المشرف التربوي).

٥ – الوسيلة: هي أدارة لنقل الرسالة من المرسل والمرسل إليه.

٦ – التغذية الراجعة: هي استجابة المستقبل لمضمون الرسالة التي استلمها من المرسل ورد فعله عليها.
وبذلك فإن عملية الاتصال عموماً وفي مجال الإشراف التربوي على وجه الخصوص تتم على شكل حلقة دائرية.

وقد ذكر المؤلف أن استخدام الاتصال أحادي الاتجاه في العملية الإشرافية يعد مناسباً إذا اقتصر استخدامه على إبلاغ المستقبل (المعلم) بقرارات جديدة، وأنظمة حديثة أو معدلة وذلك باستخدام قنوات مثل نشرات عن طريق البريد أو إعلانات عن طريق مطبوعات رسمية.
وهذا النمط غير مناسب لجميع الممارسات الإشرافية حيث أن تعميمة قد يقود على عدد من السلبيات مثل النكوص بالإشراف التربوي وتقليل دور المعلم في العملية التعليمية وتشجيع المشرف التربوي على التعالي على المعلمين وإيجاد مناخات عمل غير مشجعة لإبداع المعلمين وتطورهم الذاتي والمهني.

أولا: الاتصال ذو الاتجاه الأحادي الأفقي مع تغذية راجعة:

إن عملية الاتصال من المرسل (المشرف التربوي) والمستقبل (المعلم) باستخدام هذا النمط هي عملية يتمثل في السماح لمستقبل الرسالة (المعلم) بتقديم تغذية راجعة إلى المرسل (المشرف التربوي) من خلال المواجهة المباشرة أو أي قناة اتصال مناسبة للتغذية الراجعة كما بالشكل:

مرسل	مستقبل
(معلم)	(شرف تربوي)

تغذية راجعة غير منتظمة :

وبالرغم من أن هذا النمط من الاتصال هو نسبياً أفضل ، إلا أنه يظل شكلياً ويبدي شعوراً بعد الاهتمام بالتغذية الراجعة حول الرسالة حيث ينظر إليها المرسل على أنها خيار غير ملزم لتعديل الرسالة وهذا النمط من الاتصال يعد اتصالاً غير متفاعل لأن المشرف التربوي (المرسل)، يرسل رسائله إلى المعلمين (المستقبلين) دون الالتفات إلى آرائاهم ومقترحاتهم حول شكل الرسالة ومضمونها.

* يرى المؤلف أن هذا النمط من الاتصال بين المشرف التربوي والمعلمين تجسيداً لهيمنة المشرف التربوي وتعاليه على المعلمين مما يوفر بيئة خصبة لممارسة التفتيش من خلال استخدام أساليب سلطوية مع المعلمين.

ثانياً: الاتصال ذو الاتجاهين المتفاعلين:

يطلق على هذا النمط من الاتصال الأفقي بين المرسل والمستقبل الاتصال المتفاعل وذلك لأن المرسل يملك الرغبة الأكيدة لمعرفة رأي المستقبل في موضوع الرسالة كما يبيدي المرسل (المشرف التربوي) مرونة واستعداداً لأن يضع نفسه موضوع المستقبل لرسائل زملائه المعلمين أي إن المشرف التربوي (المرسل) يقوم بدور المرسل تارة وبدور المستقبل تارة أخرى وكذلك الحال بالنسبة للمعلمين ويمكن استخدام هذا النمط في حلقة نقاش أو ورشه عمل تجمع شخصية المعلم ويمنحه حرية كافية للمشاركة في صنع القرارات المهمة ويمنح المشرف فرصة مناسبة لاستخدام أساليب إشرافية حديثة مثل الإشراف التربوي العيادي والإشراف التعاوني.

أهداف الاتصال:

١ – تنشيط العلاقات بين المعلمين والمشرف لزيادة كفاءة العمل.
٢ – توصيل أفكار وتوجيهات وزارة التربية وإداراتها إلى الميدان.
٣ – زيادة فرص التواصل بين الميدان التربوي و المجتمع المحلي.
٤ – تعزيز ثقة العاملين في الميدان التربوي في رسالة المشرف التربوي.
٥ – تزويد العاملين في الميدان التربوي بخبرات جديدة.
٦ – المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الميدان التربوي.
٧–تحسين العمليات اليومية للعاملين في الميدان التربوي.
٨–تحقيق التأثير الإيجابي المناسب لتعديل سلوك المعلمين نحو الأفضل.

أنواع الاتصال في الإشراف التربوي:

١-الاتصال الصاعد:وهو الاتصال مع الجهات العليا كالإدارة العامة والوزارة.

٢-الاتصال الهابط:وهو الاتصال بمدير المدرسة والمعلمين.

٣-الاتصال الأفقي:مع الزملاء من المشرفين والمديرين والمعلمين كما في اللقاءات والاجتماعات.

أساليب الاتصال في الإشراف التربوي:

١- المجالس التعليمية.

٢- اللجان التربوية والفنية.

٣- التقارير.

٤- الاجتماعات واللقاءات.

٥- الشبكات التقنية(ووسائط التواصل الاجتماعي).

٦- الوسطاء الاشرافيون(مدير المدرسة –معلم زميل مكلف بمهمة - مشرف متعاون).

٧- النشرات التربوية.

٨- الورش والمشاغل.

٩- المداولات الإشرافية.

١٠- التعاميم والأنظمة الرسمية.

مهارات المشرف في عملية الاتصال:

يحتاج المشرف التربوي ليكون مؤثرا في عملية الاتصال بالآخرين إلى عدد من المهارات منها:

١- مهارة التحدث والإقناع.

٢- مهارة الكتابة.

٣- مهارة القراءة.

٤- مهارة الانصات.

٥- مهارة التفكير الناقد.

٦- مهارة التفكير الابداعي.

معوقات الاتصال في الإشراف التربوي:

١- أن تكون لغة الرسالة غير واضحة أو غير معبرة عن المقصود.

٢- وجود اختلاف في طريقة تفسير الرسالة بين المرسل والمستقبل.

٣- سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل.

٤- عدم اختيار وقت الإرسال المناسب.

٥-قناة الإرسال غير مناسبة لنوع وهدف الرسالة.

- تلقي العديد من الرسائل في نفس الوقت قد يدفع المستقبل على الاهتمام ببعضها على حساب الآخر.
- التعصب لوجهة نظر أخرى يفقد الرسالة شيئا من قيمتها.

٧- وجود فروق فردية كبيرة بين مستقبلي الرسالة وخاصة إذا كثر عددهم.

٨- الاتجاهات السلبية لدى المشرف التربوي قد تؤثر على عملية الاتصال.

عوامل نجاح الاتصال:

عوامل تتعلق بالمرسل(المشرف التربوى):

١- أن يكون المشرف التربوي محل ثقة المستقبل.

٢- أن تكون لديه مهارات اتصال عالية.

٣- أن يحسن صياغة الرسالة ويحدد أهدافها.

٤- أن يختار الوقت والوسيلة المناسبة لواقع المُستقبل وتناسب هدف الرسالة معه.

عوامل تتعلق بالمُستقبل:

١- مستوى إدراكه الحسي.

٢- دافعيته نحو المعرفة.

٣- معرفته لهدف الرسالة والمُرسل.

٤- تصوراته واتجاهاته نحو عمله .

٥- وجود الثقة المسبقة والعلاقة الإيجابية مع المشرف التربوي.

عوامل تتعلق بالرسالة:

١- تناسب موضوع الرسالة مع المُستقبل من حيث اهتماماته ودرجة استيعابه وتلبية حاجاته.

٢- طريقة صياغة الرسالة من حيث التشويق والإثارة والتحفيز على التفاعل.

عوامل تتعلق بوسائل الاتصال:

يجب أن يكون لدى المُرسل وسائل مختلفة للاتصال(الرمز-الشكل-اللغة المنطوقة-اللغة المكتوبة-رسائل غير لفظية...).
وكلما تناسبت صياغة الرسالة مع هدفها مع طبيعة المستقبل وميوله وخصائصه كلما كانت أكثر تحقيقا لأهدافها.

الشروط الواجب توافرها في المشرف التربوي أثناء عملية الاتصال وأهمها:

١- تقبل مشاعر المعلمين وأفكارهم.

٢- عدم التعالي على المعلمين وعدم التقليل من شأنهم.

٣- القدرة على التعبير اللفظي.

٤- القدرة اللغوية على كتابة الرسالة والتعبير عنها بوضوح.

٥- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.

٦- التأكد من تحقيق الرسالة لأهدافها.

إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم مهنياً:

لقد حظي الإشراف التربوي بتحديث بعض مفاهيمه حيث تم تغيير مسمى التفتيش إلى توجيه ثم إلى إشراف تربوي ليتمشى مع روح العصر الحديث وأكدت أنظمة الإشراف التربوي على ضرورة ممارسة المشرف لأدواره الموكلة إليه بأسلوب شورى (ديموقراطي) وتعاوني غير أن واقع المشرف التربوي وإمكاناته وإعداده وتأهيله المحدود لا يمكنه من القيام بدوره المطلوب حيث إن دوره الفعلي هو الاهتمام بجميع مكونات العملية التعليمة لذلك فإن ضعف إ عداد المشرف التربوي وتأهيله المهني قاد إلى إخفاق معظم محاولات التغيير والتجديد التربوي الميداني.

ولقد أدى التطور الكمي الهائل في نظام التعليم السعودي إلى تبلور اتجاه لدى المسؤولين بوزارة التربية والتعليم نحو تحسين مستوى المشرف وتطوير قدراته وإمكاناته لذا قامت الوزارة بالتعاون مع بعض الجامعات السعودية بعقد برامج (دورات) تدريس للمشرفين التربويين عام ١٤١٣هـ واستمرت هذه البرامج التدريبية تستقبل كل فصل دراسي المشرفين التربويين العاملين في الميدان من جميع التخصصات وكانت أهداف البرنامج زيادة النمو المعرفي وتنمية مهارات المشرف وقدراته العلمية والتربوية وتطوير خبراته التدريبية ومهارات البحث العلمي والاستقصاء لديه. وقد حقق هذا البرنامج أهدافه بنسبة جيدة كما أسهم في زيادة معرفة المتدربين ببعض الجوانب المتعلقة بالإشراف التربوي.

– وبالرغم مما بذلته وزارة التربية والتعليم السعودية من جهود في مجال تطوير قدرات المشرفين إلا أن البعض يرى عدم كفاية تلك الإجراءات في تحسين الممارسات الميدانية وتطويرها وعليه قامت وزارة التربية والتعلم السعودية بتكليف لجنة متخصصة لوضع اختبارات مقننة في ضوء الكفايات الأساسية للإشراف التربوي حيث يمكن لصاحب القرار التربوي الاعتماد على هذه الاختبارات في اختيار القيادات الإشرافية وتأهيلها وتدريبها.

وتمكن أعضاء اللجنة المكلفة بوضع الاختبار المقنن المبني على حركة الكفايات وتم تحديد تسعة (٩) مجالات رئيسية للمشرفين التربويين وبعد أن يحصل المشرف (المرشح) على درجة مقبولة في مجال السمات الشخصية يجلس

لإجراء اختبار في المجالات الثمانية الباقية وهذه الكفايات هي:

١ – السمات الشخصية.
٢ – كفايات تتعلق بتطوير المناهج الدراسية.
٣ – تقديم الخدمات المطلوبة للعملية التعليمية.
٤ – تنظيم العملية التعليمية و إداراتها.
٥ – توفير الخدمات الأساسية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
٦ – تنمية المعلمين مهنيا أثناء الخدمة.
٧ – توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
٨ – تنمية علاقات إنسانية بين العاملين.

كفايات تتعلق بالقدرة في مجال تقويم العملية التعليمية:

وبالرغم من الإيجابيات التي حققتها الحركة العالمية للكفايات في إصلاح نظام التعليم إلا أن تطبيقها محلياً أو عربياً لا تخلو من بعض المعوقات التي قد تحد من تنبيها والاستفادة منها كما ينبغي.

ومن أهم هذه المعوقات:

١ – معوقات خاصة بطبيعة الكفايات:

وتتمثل هذه المعوقات في عدم وضوح مفهوم الكفايات وكذلك التأكيد على السلوك القابل للقياس كما أن تطبيق الكفايات يحتاج إلى إمكانات مادية وطاقات فنية وبشرية ضخمة.

٢ – معوقات مرتبطة بثقافة المجتمع والمنظمات التربوية:

يتطلب تطبيق الكفايات اختيار أفضل العناصر البشرية للمهن التربوية وقد يتعارض هذا التوجه الجديد مع ثقافة المجتمع التي تتخذ أحياناً من الشفاعات والصداقات والمجاملات منهجاً لها.

٣ – معوقات مرتبطة بالنظام التربوي:

مثل مقاومة التغيير من بعض العاملين في ميدان التربية والتعلم وقلة التدريب أثناء الخدمة والتركيز على الأساليب النظرية في تنمية الكفايات والتعلم بشكل عام.

٤ – معوقات تتعلق بالتقويم الذاتي للعاملين في مجال التعليم:

يتطلب التدريب القائم على الكفايات من المتدرب أن يكون على درجة عالية من الوعي بذاته وتحمل المسؤولية لرفع كفايته الذاتية عن طريق التدريب المستمر.

برامج إعداد المشرفين التربويين:

إن الجامعات هي الجهة المسؤولة عن إنشاء برامج الأعداد والموافقة عليها أما الأفراد الذين حصلوا على إعداد مناسب للخدمة في مجال الإشراف التربوي فإنهم قد حصلوا على درجة الماجستير في التربية وتتضمن شهادة الماجستير مجموعة من مقررات الدراسات العليا التي تركز على الموضوعات التالية: المهارات الإشرافية العامة، إدارة الأفراد، تصميم المناهج وتقويمها وسياسات التعليم وموضوعات أخرى ذات علاقة بالإشراف التربوي.

نموذج مقترح لإعداد المشرفين التربويين:

وضع داريش تصوراً لكيفية إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم قبل الخدمة في مجال الإشراف ا لتربوي ويعتمد نموذج داريش على ثلاثة ابعاد رئيسية كما يلي:

البعد الأول: الإعداد الأكاديمي:

تبني برامج إعداد المشرفين التربويين التقليدية على أساس اكتساب المعارف والحقائق والمعلومات من خلال عدد معين من المقررات الدراسية الجامعية ومحتوى هذه المقررات الدراسية يركز على المهارات ذات الصلة بالأداء المهني الفعال.

البعد الثاني: الإعداد العملي:

يرى المتخصصين أن تحسين القيادات المستقبلية لميدان التعليم ينبغي أن يبني على خبرات عملية وممارسات ميدانية.

البعد الثالث: التكوين الذاتي:

يرى داريش أن بعد التكوين الذاتي أو الشخصي للمشرف التربوي من أهم أبعاد إعداد برامج المشرفين التربويين، ويتمثل هذا البعد في الأنشطة الشعورية الموجهة لمساعدة الطالب في تركيب الخبرات المكتسبة من المصادر الأخرى وكذلك لبناء التقدير الذاتي للقائد التربوي.

تطوير أداء المشرف التربوي وتحسين مستواه المهني:

يمكن تطوير مستوى أداء المشرف التربوي وتنمية قدراته وإمكاناته من أجل تحقيق التغيير المطلوب في الأفراد والمؤسسة التربوية وذلك من خلال الخطوات العريضة التالية:

أولاً: وضع خطة قصيرة الأجل يتم من خلالها:

١- وضع ضوابط ومعايير علمية دقيقة وواضحة لاختيار المشرفين التربويين.
٢- تزويد المرشح قبل التحاقه بالإشراف التربوي بالكفايات الإشرافية الأساسية.
٣- العمل على تطبيق مبدأ مشرف تربوي تحت التجربة لمدة فصل دراسي واحد أو أكثر.
٤- الزام كل مشرف تربوي يعمل في الميدان بالالتحاق ببرنامج تدريبي.
٥- إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين للالتحاق بالجامعات.
٦- تقويم أداء المشرف التربوي وممارساته الميدانية.

ثانياً: وضع خطة طويلة الأجل ليتم من خلالها:

تزويد الميدان بكفاءات بشرية مؤهلة تأهيلاً أكاديمياً عالياً في مجالات التربية المختلفة مثل المناهج العامة وطرق التدريس والإدارة والتخطيط التربوي والإشراف التربوي والقياس والتقويم وإحلال أصحاب الكفاءات العلمية العالية محل القوى البشرية الحالية الموجودة على رأس العمل في مجال الإشراف التربوي. والخطة طويلة الأجل يجب أن ترسم لنا ما ينبغي أن يكون عليه الإشراف التربوي مستقبلاً وتنأى بنا بعيداً عن مشكلة ترقيع الإشراف التربوي الحالي وممارساته وتسعى إلى حلول جذرية.

استشراف مستقبل الإشراف التربوي:

إن عدم انسجام نتائج البحث في مجال الإشراف التربوي أحياناً مع الفكر الديموقراطي دفع بعض المفكرين إلى المجاهرة بالدعوة إلى إلغاء نظام الإشراف التربوي عموماً لكونه لا يتماشى مع الفلسفة العامة لنظام التعليم وتوجهاته. كما يلاحظ تبلور اتجاه قوي يدعو إلى المزيد من استخدام إشراف الأقران والإشراف الذاتي والتقويم الذاتي والإشراف التشاركي أو التعاوني وغيرها من الأساليب التي تمنح المعلم حرية أكبر بالمشاركة في العملية الإشرافية وجاء هذا الاتجاه كرد فعل للممارسات البيروقراطية في تقويم المعلمين ويتوقع المهتمون في مجال الإشراف أن تتغير النظرة للمعلم مستقبلا ويكون المعلم مشاركاً فعالاً في العملية الإشرافية ومساوياً في مسؤولية الإشراف للمشرف التربوي وبذا سوف ينتهي دور المشرف التربوي في كونه المصدر الوحيد لتقديم النصائح وإصدار الأحكام للمعلم.

وضعت كارولين سنايدر عدداً من الضوابط والمعايير التي يمكن في ضوئها التعامل مع معطيات المستقبل والاستعداد إلى عالم متغير من خلال إجابتها عن السؤال التالي: ما دور الإشراف التربوي الجديد في عصر التعقيدات والتغيرات المتسارعة.

والضوابط والمعايير هي:

١ – الاعتماد على قيادات تربوية ذات رؤى وخيال خصب.

٢ – استخدام التخطيط الاستراتيجي.

٣– استخدام التفكير المنظم في أداء العمل.

٤ – بناء قاعدة معلوماتية لمساعدة فريق العمل على إجراء التعديلات المطلوبة.

٥– تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتهم وقدراتهم على مقابلة متطلبات العمل.

٦– تقديم خدمات نوعية تتمثل في الخدمات في العمليات والإجراءات والبرامج المصممة لتحقيق الأهداف المرجوة.

٧– البحث عن رضا المستهلك عن طريق جمع المعلومات والاستجابة للاحتياجات الطارئة والتحديات الأخرى والتعهد بالتطوير المستمر.

وختاماً، فإن هذه المعايير والضوابط سوف تسهم في مساعدة المعلمين والمشرفين التربويين والقيادات التربوية الأخرى على الاستجابة بطرق جديدة للحياة المعقدة في نظام التعليم، بهدف مقابلة احتياجات الطلبة المتغيرة.

الفصل السادس

علاقات الميدان التربوي وأثرها في الإشراف التربوي

محتويات الفصل:

مقدمة

- علاقة المشرف التربوي بالمعلم.
- علاقة المشرف التربوي بمديري المدارس.
- دور مدير المدرسة تجاه المشرف التربوي .
- معوقات العمل المشترك بين المشرف ومدير المدرسة .
- علاقة مدير المدرسة بالمعلم .
- علاقة مدير المدرسة لطلاب مدرسته .
- دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنمياتهم مهنيا .
- دور مدير المدرسة في تنفيذ المناهج .
- علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط .
- المشكلات والصعوبات التي تعرقل سير عملية الإشاف التربوي .
- علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي المحيط.

الفصل السادس

علاقات الميدان التربوي وأثرها في الاشراف التربوي

مقدمة:

لايمكن إحداث النقلة النوعية المأمولة في واقع العملية التعليمية بمدارس الدولة دون وجود إشراف تربوي فعال يسهم في اعطاء الميدان التربوي الدفعة القوية المطلوبة خلال المرحلة المقبلة ويتحول إلى عنصر مؤثر في تحقيق تطلعات المؤسسة التربوية . إن الإشراف التربوي ما هو إلا علاقة تعاونية تشاركيه بين المشرف التربوي وبين المعلم ، وان نجاح تلك العملية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى هذا التعاون ، وعلى ما تكتنيف هذه العلاقة من ثقة واحترام متبادل بين أطرافها وعلى مدى إشعار المعلم بالأمن والطمأنينة والعمل على إشباع حاجاته (طافش محمود/ عمان / ٢٠٠٤ م) .

علاقة المشرف التربوي بالمعلم :

إن دور المشرف التربوي لابد له أن يخضع لعمليات التغير لان مفهوم دور المعلم قد تغير ، فالعلاقة بين المشرفين وبين المعلمين هي علاقة متغيرة – حيث أن الطابع التقليدي لكلا الفئتين قد فقد مغزاه ومن هنا فان العلاقة بين المشرفين والمعلمين لابد لها أن تتخذ شكلاً آخر يتناسب مع الأدوار الجديدة لهم بالإضافة إلى هذا فإن الآثار المتطابقة بقطاع العاملين في التربية وبروز الحاجة إلى تطبيق هذا المفهوم الذي تأكد أهميته إنما يعنى في جوهرة بالإضافة إلى مفاهيم أخرى ضرورة تولى فئات العاملين في التربية أدوار أخرى بالإضافة إلى وظائفهم الأساسية داخل النظام التربوي . فوظيفة المعلم انطلاقاً من هذا المفهوم لم تعد قاصرة على القيام بعملية التدريس فقط بل انه اصبح مطالباً بالقيام بوظائف أخرى كالمشاركة في وضع السياسة التربوية ، تطوير المناهج وتخطيطها ، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، المشاركة في إعداد وتصميم برامج التدريب المستمر – لم يعد المشرف التربوي مطالباً بالقيام بوظيفة مراقبة المعلم وتقييم أدائه أثناء عملية التدريس فقط بل اصبح مطالباً أيضا بالمشاركة في العديد من النشاطات والوظائف الأخرى ابتداء من تحويل وظيفته من عملية التفتيش بمفهومها الضعيف التقليدي التي تؤدي إلى آثار سلبيه تنعكس على الأداء الوظيفي للمعلم ، كما تؤدى إلى قيام علاقة غير صحية بين المعلم والمشرف ، يترتب عليها عدم فاعلية المشرف في دعم النواحي المتعددة لتنمية المعلم. إن مجرد شعور المعلم بأن وظيفة المشرف تعنى اساساً تنميته وتطويره قد تؤدى الى تغير جذري في العلاقة بينهما ، سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو المستوى المهني الوظيفي، ويؤدى هذا الوضع إلى مزيد من التقارب بين المشرف والمعلم وتوطيد العلاقة بينهما ،(حسن ماهر محمد صالح / رسالة ماجستير/ جامعة اليرموك / الأردن / ١٩٩٥م) .

وعليه يجب أن تقوم علاقة المشرف التربوي بالمعلم على مبادئ أهمها كالتالي :

١ـ التغير من العلاقة التسلطية إلى الزمالة والممارسة الديمقراطية :

فالعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم يجب أن تقوم على علاقة الزمالة والممارسة الديمقراطية وخاصة قضية التعليم والتعلم حيث يجب أن تخضع للنقاش من الجانبين دون أن يستحوذ بها طرف واحد، فإذا كان اتخاذ القرارات ورسم السياسات يتم في إطار المشاركة من قبل هذه الأطراف فإن تنفيذ هذه السياسات وتطبيقها لابد أن يتم أيضا من خلال هذا الإطار ومن هنا فإن مفهوم الزمالة في العمل التربوي لابد وان يحل محل المفهوم السلطوي التقليدي في ممارسة هذا العمل.

٢ـ التغير من اعطاء التعليمات من جانب واحد أدي إلى تشجيع التفاعل:

إن إصدار التعليمات من قبل المشرف التربوي إلى المعلم في الأمور التي تخص أداءه الوظيفي في كثير من الأحيان ، قد لا تكون قابلة للمناقشة بل تفرض على المعلم لتنفيذها حتى وإن كانت له عليها مآخذ ، وهذا الوضع إنما كان مبنياً على افتراض خاطئ ، وهو أن المشرف هو الخبير في المادة التي يقوم المعلم بتدريسها . في الحقيقة إن ما يقوم المعلم بتدريسه داخل الفصول إنما هو جزء بسيط من المعارف التي تقوم عليها عملية تربية الطالب في ظل التقنيات الحديثة ، وان جزءاً كبيراً من المعارف والاتجاهات والمهارات التي تكون في مجملها خلاصة العملية التربوية ونتائجها وهو عبارة عن معارف يتم الحصول عليها من خارج المدرسة وذلك في نطاق البيئة أو مصادر التعليم الأخرى(وسائل الاعلام الجماهيري ، الإنترنت ، القراءة) ومن هذا المفهوم فإن المعلم لم يعد ملزماً فقط بتوجيه عملية التعلم التي تتم في إطار المدرسة ومن خلال منهج دراسي محدد بل انه اصبح مطالبا بالتعرف على مصادر التعلم الموجودة خارج نطاق هذه المؤسسة ، ومن هذا يتضح أن المشرف حسب الدور التقليدي إنما يقوم بعملية الرقابة على جزء من العملية التربوية فقط وهو الجزء الذي يتعلق بالمادة العلمية التي يقوم بالإشراف عليها، أي المنهج الدراسي وانطلاقاً من هذا الافتراض فإن مبرر إصدار التعليمات من قبل المشرف التربوي في الأمور المتعلقة بالعملية التربوية قد افتقد وان منهجية التفاعل بين المشرف والمعلم في هذه الأمور قد اصبح امراً ضرورياً ، ليس فقط في مجال ما يتم تدريسه أو الطريقة التي يتم بها التدريس ، بل في مجال آثار مصادر التعليم الأخرى الموجودة خارج نطاق المؤسسة وكيفية ربطها بالمادة التي يتم تدريسها من قبل المعلم والتي يقوم المشرف بعملية الرقابة على كيفية تدريسها.

٣ـ التغير من التقويم المتقطع إلى التدريب المستمر :

إن عملية التقويم المتقطع لفترات متباعدة من الزمن والتي يتم من خلالها رقابة وتقويم أداء المعلمين ، تتميز بالعديد من الجوانب والآثار السلبية – إن الممارسات التقليدية لوظيفة المشرف التربوي قد تؤدى إلى عرقلة عملية النمو والتقدم في الأداء الوظيفي للمعلم وهذا يمكن ارجاعة للآثار النفسية التي تخلفها هذه الممارسات . إن الطريقة التي يتم بها الأشراف لابد لها من أن تتغير بحيث يتم أداء هذه الوظيفة من خلال برامج محددة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وهذه الطريقة في حد ذاتها قد لا تقتصر على مشاركة المشرفين في تخطيط برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة فقط بل يتأكد من خلالها مشاركة المشرفين

في عملية التدريب أيضا وهذا الوضع لا يلغي حدوث عمليات التدريب التي تتم خلال الزيارات التي يقوم بها المشرف باعتبار أن هذا العمل هو جزء من عملية التدريب ولا يمثل أي نوع من الرقابة على المعلم .

٤- يجب أن يؤدى المشرف واجباته على أساس مهني المصلحة :

ان يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وتوفير الشعور بالآمن والاطمئنان بينهم ، وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم ، وفق قدرتهم المهنية وان يعمل على تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بين المعلمين ويساعدهم في التغلب على الصعوبات التي تعترض طريقهم يترفع على الأمور الشخصية ، ويقيس أعمال المعلمين وأدائهم بمقياس موضوعي ولا يجامل على حساب.

المبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم:

إن الأخذ بالمبادئ التي سوف ترد في السطور القادمة تيسر على المشرف التربوي مهمته ويواصل صلته بالمعلمين ومن ثم يضمن إخلاصهم في عملهم ويحصل منهم على أفضل أداء لديهم :

١- إن طبيعة عمل المشرف التربوي تتضمن الإرشاد والتوجيه إلا أن هذا ينبغي ألا يغريه بالتكالى على المعلمين ومحاولة السيطرة عليهم ، لكن يجب أن يعاملهم على أن لهم الحقوق نفسها التي له وعليهم الواجبات نفسها ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه بهم علاقة زملاء في المهنة حيث يشتركون في الإعداد وفي العمل الذي يؤدونه .

٢- يجب أن يؤدى المشرف التربوي مسؤولياته على أساس مهني يترفع عن الأمور الشخصية ، ويقيس أعمال المعلمين وتصرفاتهم بمقياس موضوعي ، فلا يغمط حق أحد أجاد فيه ولا يجامل أحداً على حساب المصلحة العامة إرضاء لنزوات فردية ومصالح شخصية .

٣- يجب أن تكون الركيزة التي يستند إليها الإشراف هي التعاون في التفكير والعمل والجهد والإخلاص بشيء من ذلك يصرف الإشراف عن معناه وتحقيق أهدافه.

٤- يجب ألا يعتمد المشرف على ماضيه أولا يركن إلى مؤهلاته ولا يظهر كفاءاته في العمل مفاخرا بل عليه أن يؤدى ببراعة ومهارة يعبران عن خبرة موظفه توظيفاً جيداً .

٥- يجب أن يثبت في ذهن المشرف التربوي دائماً أن الروح المعنوية العالية في صفوف المعلمين ضرورية جداً وأن من واجبه العمل على توفير الشعور بالآمن والاطمئنان بينهم وعدم زعزعة الثقة بنفوسهم ومقدرا تهم المهنية .

٦- يجب أن يعمل المشرف التربوي باستمرار وبانتظام على تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين في مهنة التدريس وعلى ترقية هذه الأواصر والسمو بها .

٧- أن يعمل المشرف التربوي على تكافؤ الفرص باستمرار بين المعلمين في كل ما يساعد على نموهم الشخصي والمهني لأن استئثار فرد أو مجموعة من الأفراد بالفرص يعنى حرمان الآخرين منها ويولد في نفوسهم المشاعر السلبية ويحرم الجماعة مما يجب أن يسودها من تعاون وألفه .

٨- ضرورة قيام المشرف التربوي بمساعدة كل معلم على تنمية قدراته الخاصة وابرازها وعلى الكشف عما قد يكون لديه من مواهب أخرى ربما لاتكون على مستوى عال ولكن تنميتها تكون ذات نفع شخصي ومهني .

٩- يجب أن يقدر المشرف التربوي ما يبذله المعلمون من جهود وما يحققونه من عمل وأن يعرب عن تقديرة لهذا في أول فرصة تسنح له دون مبالغة .. ضمن حصة المعلم أن يشعر بتقدير عمله .. وفي ذلك تشجيع له على التطوير والنمو وتشجيع لغيره على أن يحذو حذوة وبذلك يدرك الجميع أن هناك فارقاً بين من يعمل وبين من لا يعمل .

١٠- يجب أن يبذل المشرف التربوي كل ما يستطيع من جهد في معاونه المعلمين للتغلب على الصعوبات التي تعترض طريقهم وفي توقع حدوث هذه الصعوبات والاستعداد لها .

١١- على المشرف التربوي أن يساعد المعلمين وخصوصاً المبتدئين والقادمين الجدد منهم على التأقلم مع المدرسة والبيئة والفه الحجر السائد فيها والاطمئنان إليه.

١٢- يجب أن يوائم المشرف التربوي بين مشروعاته وخططه وأعماله مع قدرات المعلمين واتجاهاتهم .. كما يجب إلا يكون حرفياً في التقيد بالرسميات وأن يراعي البساطة وعدم التكلف في تصرفاته الشخصية وفي معاملاته مع المعلمين.

على المشرفين أن يستغلوا قوة مركزهم لتوفير بيئة حافزة تؤدى إلى إطلاق الطاقات البشرية الكامنة

هناك مصدران رئيسان لهذه القوة :

المصدر (١) هو السلطة التي يتمتع بها المشرف لأنها نابعة من المركز الرسمي الذي يتبواه في المؤسسة التربوية – ومصدر القوة هذا يعزز نفسه بالتحكم في نوعية المصادر المتنوعة التي تستغل للتأثير على سلوك الأفراد في المؤسسة التربوية كما انه يقوم المشرف بعقد اللقاءات وتوفير المواد والمستشارين وأعضاء المعلمين من واجباتهم الاعتيادية لدعم حضورهم مع اللقاءات الرسمية .

*يتساءل بعض الأشخاص عن كيفية استغلال اللغة .. تقبل السلطة تعامل شرعي في نظام التفاعل الشخصي واستغلال السلطة طبقا لتقيم المشرف سواء كانت جيدة أو لا وبما أن إطلاق الطاقات البشرية الكامنة أمر مرغوب فيه فإن استغلال السلطة لتحقيق ذلك آمر مرغوب فيه ايضاً .

*بالنسبة للتفاعل وكيف ينمو الأفراد مهنياً وتبقى مسئولية المشرف التي تتركز في استغلال السلطة التي تجعل الأفراد يعملون مجتمعين كي يكتشفوا الأمور المهمة وبدائلها ليصلوا إلى قرار مقبول ليس من قبل المشرف فقط بل من قبل المجموعة كما أن على المشرف مسئولية تطوير استغلال المهارة في مساعدة الأفراد لاختيار البدائل بالنسبة لقيمة وقيم المجموعة إن عمله يضمن رؤية الأفراد متعايشين – متوفرة قد رسمتها الهيئة التدريسية .

المصدر (٢) هو الاحترام الذي يكنه أعضاء الهيئة التدريسيه للمشرف فإذا قيم الأعضاء كفاءته ووثقوا بدوافعه فإنهم بالتالي سيقيمون اقتراحاته وأفكاره ورغباته ويزيد من قوة المشرف داخل المجموعة . وعلى العكس إذا لم يحظ باحترامهم من خلال تفاعلهم في الماضي فلن يحظي ولو بفرص قليلة كي يتمتع بتأثير شخصي في المؤسسة التربوية.

إن المشرف الذي يرغب في إطلاق طاقات المعلمين الكامنة عليه أن يستغل قوته بتوفير بيئة عمل تتميز بالعناصر التالية :

١ - شعور الأفراد بالانتماء :

يشعر المعلمون برغبة أكيدة بالانتماء إلى المجموعة التي يعملون معها وقد أثبتت الدراسات في مجموعات العمل الصناعية على أن هذه الرغبة هي إحدى العوامل المهمة التي تحدد إنتاج الفرد إذ أن العامل السيكولوجي في التفاعل هو أساس رفع الروح المعنوية بين الأفراد العاملين في المؤسسات وعلى المشرفين أن يدركوا أهمية تغذية هذا العامل السيكولوجي الذي يعتبر الدعامة الأساسية لوجود الأفراد المتفاعلين.

وبالإضافة إلى العامل السيكولوجي في التفاعل هناك حاجة لبيئة مناسبة لتفاعل حر لاكتشاف مجالات جديدة دون الرجوع إلى الأعمال المعنية أو الواجبات الحالية المناطة بهم وأن يكتشفوا حدود الأفكار الجديدة كي يشكلوا المشاريع التعاونية المشتركة فيما بينهم .

٢ - توفير المثيرات :

لا يتساوى الأفراد في درجة الاستعداد لتقبل الخبرات الجديدة ، وكل فرد يضع أهدافه ويبحث عن العناصر الملائمة في البيئة لتساعده على التحول بسرعته الذاتية في الاتجاهات التي يرغبها ..فإذا ة وجد أي عضو من أعضاء الهيئة العاملة مثيراً يساعده على إطلاق طاقاته الكامنة فعلية أن يستغل تلك البيئة التي يتوفر فيها الكثير من التحديات والفرص السانحة.

٣ - تشجيع الابتكار:

يجب أن تكون استراتيجية التغير إستراتيجية إطلاق الطاقات الكامنة للإفراد لان الفرد سيصبح أكثر قوة وقادرا على نتاج أعلى ومستوى التغيير اشمل في المستقبل وإلا سيصبح تغييراً يقلل إمكانية استمرارية التغير .

٤ - توفير فرص الابتكار:

يطور الأفراد معايير خاصة بهم .. وهذه المعايير تحدد البعد الذي يستطيعون به التغيير ليبقوا جزء من المجموعة ، وعلى المشرف ألا يطلب من المعلمين متى يتحركون بل على المعلمين أن يبدأوا بالخطوة الأولى ودور المشرف الرئيسي في هذه الحالة توفير فرص المشاركة قدر الإمكان مع العلم أن كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية هو عضو مجموعة محددة حيث تكون المعايير كالآتي : كيف نتعلم العملية التربوية ؟ كيف نطبق ما نعرفه بطريقة_أفضل؟

وتتوفر فرص الابتكار بالطرق الآتية :

*توفير الإمكانيات المادية لإجراء البحث والنشر .

*تنظيم مجموعات الدراسات ذوى الاهتمامات المشتركة لابتكار فرصاً تتعلق بالوصول إلى الأهداف المرغوبة .

٥- تقييم الأحكام الفردية :

تطلق طاقات الفرد الكامنة إذا شجع على تطوير أحكام .. فالمعلمون أفراد مهنيون قد تدربوا وهيأهم تعليمهم لإصدار أحكام مهنية خاصة وليست تبعية تتبع روتيناً خاصاً وإذا كان هناك اختلاف بسيط في التعليم المهني والخبرة المتوفرة بين المشرف والهيئة التابعة له فإن مطالبة وإرشاداته المفروضة عليهم تقلل من كفاءته المهنية وتحقر أحكامه وتضعف ثقته بنفسه وتبعده عن الفرصة التي تزيد من مهارته بالخبرة المتوفرة وإذا أراد المشرف أن يطلق الطاقات الكامنة فعليه أن يقيم الحكم المهني ويشجع الاستفسار عن السياسة المتبعة وتطبيقاتها وأن يقيم اختلاف الرأي الذي يعتبر نتاج الخلفية المختلفة للإفراد .

٦- توفير هيئة تدريسيه متغايرة :

بما أن المجتمع المتغاير قادر على التغيير فعلى المشرف أن يبحث عن هيئة تدريس بتعليم وخبرات ورؤية مختلفة للعملية التربوية .. لأن النمو المهني يحدث من التفاعل وستطلق الطاقات الكامنة لكل من المشرف والهيئة التعليمية إذا قيمت اختلافاتها .. على المشرف ألا يقلق من أفكار الأفراد التي تتعارض مع أفكار الفرد تختبر بالمحك الذكي .. وإذا أراد المشرف مساعدة الهيئة التدريسيه في الوصول إلى معيار مسؤول لتحسين إنتاج الطلاب في العملية التربوية فإن النجاح لايمكن تحقيقه إذا حبذ فرد وجهه نظره دون وجود دليل يوفر النمو المرغوب في الأفراد .. لا يحق للمشرف أن يوقف أي اقتراح لان دورة يقتصر على تشجيع الأفراد باختبار وجهه النظر وبدائلها.

٧- البنية التنظيمية وطرائقها تعزز التواصل :

إن الطريقة الوحيدة لاطلاق طاقات الأفراد الكامنة هي بالتواصل والتفاعل ويطلق الفرد طاقاته الكامنة من خلال تفاعلة مع الآخرين بطريقة توضح رؤيته وتوسع أفقه وتتحدى فكره المحدود .. ولكل بنيه تنظيمية قيمة لاخلاق الطاقات البشرية الكامنة بتعزيز وتعميق إمكانية التواصل .

٨- المساعدة في حل المشكلات الشخصية :

ينمو الأفراد نموا ذكياً ومهنيا من خلال التفاعل المرتبط بحل المشكلات التربوية التي ترتبط بالمشكلات الشخصية ولن تطلق طاقات الفرد الكامنة للنمو إذا كانت تحت تأثير مؤثر انفعالي أو عمل المشرف لاطلاق تلك الطاقات بتخفيف التوتر .. وإذا قبلت مهمة القيادة الرسمية بوضع التوتر الانفعالي موضع الاعتبار فمساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية تصبح محل الاهتمام الرئيسي للمشرف الذي عليه أن يدرك انه ليس بالإمكان تحسين عملية التعليم مالم يخفف من توتر وقلق المعلمين الذي يعتبر المشكلة الرئيسية لديهم لان المعلمين بحاجة إلى شخص يثقون به ويشعر معهم ويتفهم مشاكلهم وإذا

أراد معلم أن يكشف عن مشكلة ما ويناقشها مع المشرف فعلى المشرف أن يكون ملماً بإجراءات تساعده أن يعمل علي مساعدة المعلمين منها :

**على المشرف إلا يظهر أي نوع من السلطة بل عليه أن يحسن الإصغاء وإلا يدلي بنصيحة للفرد : ماذا يفعل ؟

**على المشرف أن يصغي بأناة وود وفطنه وبأسلوب لا يساء فهمه وهذا يعنى أن يتمكن من التودد وطرح الأسئلة التي تساعد على توضيح وجهات نظره كي تؤخذ من قبل المعلم مآخذ الجد .

النمط الأول – العنيد :

للمعلم العنيد قوة في شخصيته ، ولذا يجب الحرص عليه فقد يكون هناك سبب وجيه في نظره لاقناعه عن القيام بعمل ما يكلف به .. ولذا يدب معرفة هذا السبب .. فإذا اقتنع الموجه به عليه الا يتمسك برأيه .. واذا حدث العكس يمكن اقناعه بهدوء وعقلانيه .. لكي يتخلى عن عناده لصالح العمل التربوي .. لاشك في أن تسامح الموجه وتفهمه لظروف معلميه يساعد في كثير من الأحيان على تخليصهم من تلك السمات التي قد تؤثر على أدائهم وعلاقاتهم .

النمط الثاني – القلق :

إن المعلم المفهوم عادة ما يكون فاقدا الكفاءة ، ويصعب الاعتماد عليه ، وإذا كان من الصعوبة بمكان إزالة الهم أو القلق تماما فإن المشرف التربوي القويم يحد كثيرا منهما .. حتى في الحالات التي يبدء فيها المشرف عاجزا عن تقديم المساعدة فإن مجرد شعور المعلم بأن المشرف يعلم بحالته ويتعاطف معه يخفف كثيرا من حدتها – ولعل الخطوة الأولى في الأخذ بيد المعلم أن تبدأ قبل أن يبدأ القلق فعلا .. وبقصد بهذه الخطوة إقامة علاقات المودة بين المشرف والمعلم بحيث يعرف عنه كل شئ على أن تتم هذه المعرفة بشكل طبيعي دون حاجه للتجسس او التساؤل .. والخطوة الثانية هي التعرف على أعراض القلق حتى تقدم المعونة في الوقت المناسب .

النمط الثالث– المتقدم في السن :

يبدو أن هذه الحالة ليست مؤقتة فنسبه من تزيد سنهم على الخمسين قد تزايدت في الفترة الأخيرة ولما كان معظم كبار السن ممن لم تتح لهم فرصة الدراسات العليا وبالتالي لم يتح لهم ما أتيح لغيرهم من الشباب لتقوية مركزهم في العمل فليس عجيبا أن نجد عند هؤلاء الكبار شعور بالمرارة واليأس فهم يحسون أن الخطأ ليس خطأهم كما يلاحظ فيهم أيضا ميل إلى التذمر والملل في التدريب وهذا في الواقع حيله دفاعية تخفي وراءها الخوف من إظهار القصور أمام صغار السن الأعلى مؤهلا ..ولعلاج هذا النمط فعلى المشرف أن يجعل المعلم يشعر بأنه شريك لم اكثر من كونه مجرد مرؤوس ويجب استثماره في الأمور التي يتقنها .. ويجب أيضا على المشرف أن يلتزم معه جانب الحذر اكثر مما يلزمه مع صغار السن من المعلمين وأن يجعل الجانب الإنساني نصيبا كبيرا في التعامل معه .

النمط الرابع – المتذمر :

بعض المعلمين كثيري التذمر والشكوى ولعل هذا يمثل مظاهر التكومره إلى عهد الطفولة . ويجب على المشرف اتباع الآتي مع هذا النمط :

العمل على السعي للوصول إلى السبب الحقيقي للشكوى فغالبا ما يجدها قائمة على شيء من سوء التفاهم او الفشل فإذا زال سوء التفاهم أو أمكن العثور على تعويض الفشل فقد قضى الأمر وزال مصدر المتاعب .

البحث بعناية وتعمق في ماضي هذا النمط من المعلمين دون أن يغالي في توجيه الأسئلة فقد يجد في ماضيه سببا لثورته ومصدرا لموقفه المتذمر . ويجمع الحقائق قبل أن يدلي برأيه وينعت باهتمام وصبر إلى قصة الشاكي .

النمط الخامس – الأعلى في المؤهل العلمي :

إن تفوق بعض المعلمين على المشرف التربوي في المؤهل العلمي قد لا يؤدي إلى حدوث مشكلات نتيجة لتفهم كل منهما طبيعة نظرية الدور وواجبات كل منهما تجاه الآخر ولكن في أحيان يؤدي ذلك إلى حدوث بعض المشكلات وتوتر العلاقة بين كل منهما وذلك للأسباب التالية :

شعوره بأن المشرف يتصيد له الأخطاء حتى يقلل من مكانته العلمية وخبراته التربوية والمتخصصة .

تعالي المعلم ومحاولة إثبات ذاته وتفوقه بصفة مستمرة .

محاولة المشرف إثبات ذاته لتعويض التفوق العلمي للمعلم .

افتقاد كل منهما أو أحدهما للقدرة على تكوين علاقات جيدة مع الطرف الآخر .

ولا شك أن المشرف يستطيع أن يستوعب ذلك النمط من المعلمين من خلال إظهار تقديره لمعرفته وعلمه والعمل على توظيف ذلك لخدمة العمل التربوي واشباع هذا الجانب لدى المعلم .. وفي الوقت ذاته على المشرف دائما توظيف خبراته المهنية والاطلاع بصفة مستمرة على المستجدات التربوية والمتخصصة حتى يبدو دائما حاضر الذهن لدى الجديد الذي يقدمه .. الأمر الذي يدعم من العلاقة بينهما طالما إنها قائمة على الاحترام المتبادل للمؤهل الأعلى من جانب المشرف وللخبرة الكبيرة من جانب المعلم .

دور مدير المدرسة تجاه المشرف التربوي الزائر:

التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة:

:

إن مدير المدرسة والمشرف التربوي كلاهما جزء من العملية التعليمية التي تتكامل دائرتها بالمعلم والطالب والمناهج وطرق التدريس والوسائل وتقنياتها والبيئة المدرسية والتقويم وما يتصل به من قياس وكل ذلك يمثل دائرة التربية والتعليم (بطاح احمد / مؤتة للدراسات والبحوث/ ١٩٩١ م) وحتى نصل لتوضيح عملية التكامل بين المشرف ومدير المدرسة لنقف أولاً على عملية الاشراف وماهيتها : فالإشراف هو قيادة ديمقراطية تعاونية تعنى بالموقف التعليمي التعلمي وما يتصل به من معلم ومتعلم ومناهج ووسائل وطرق تدريس وبيئة بهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتحليلها وتقويمها للعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تحقيق أفضل أهداف التعلم والتعليم."

كما أن قيام مدير المدرسة بالإشراف على المعلمين وزيارتهم في فصولهم على اختلاف تخصصاتهم لايتعارض مع دور المشرف التربوي المتخصص بل يعتبر مكملاً له فكلاهما وجهان لعملة واحدة . حيث يعمل كلاً منهما على تشخيص الموقف ثم تقديم العلاج له عن طريق رسم خطط تعمل على علاج السلبيات وتعزيز الإيجابيات ويتعاون كلاً منهما على حسب استطاعته في رفع مستوى العملية التعليمية داخل المدرسة وتحسين وتطوير أداء المعلمين وزيادة تحصيل التلاميذ . وأن المشرف التربوي المختص يوجه اهتمامه إلى تحسين عمل المعلم وعلاج نقاط ضعفه ، ومدير المدرسة يكمل هذه النواحي ويزيد عليها تنسيق جهود جميع المعلمين . ولا يشترط أن يكون مدير المدرسة متخصصاً في كل المواد وأنما يستطيع أن يتابع ويزور جميع المعلمين داخل المدرسة في المواد المختلفة التي لم يتخصص بها.

وهذا يتطلب منه دراية كافية بالنواحي الاتية :

١- معرفة المهارات التي يتطلب إتقانها عند التخطيط للتدريس.

٢- معرفة خصائص الطلاب في كل مرحلة من مراحل التعليم.

٣- الإلمام الكافي بسيكلوجية التعليم.

٤ - الإلمام الكافي بطرق التدريس السليمة التي تحقق الأغراض العامة من التربية .

ما ينبغي على مدير المدرسة تجاه المشرف التربوي الزائر :

ويمكن أن يتم التعاون بين مدير المدرسة والمشرفين التربويين في الأمور التربوية التالية :

١. الاجتماع مع المعلمين لمناقشة الأمور التربوية التي تؤدي إلى تحسين أدائهم .

٢. يشترك المدير والمشرف التربوي في تقويم أداء المعلمين .

٣. يشترك المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمون في دراسة بعض المشاكل التي تعيق سير العملية التعليمية واجراء الحلول العملية لها .

٤. يتفق المشرف التربوي ومدير المدرسة على التوجيهات والإرشادات التي يرون تقديمها للمعلمين حتى لايحدث التناقض والاختلاف فيما يقدمه كل منهما للمعلمين .

٥-يطلع مدير المدرسة المشرف التربوي على أوضاع المدرسة ليشترك معه في دراسة المشكلات التي يعاني منها وتحديد دوره في المساعدة التي يستطيع أن يقدمها أو يوفرها .

٦. أن يكون الاتصال وثيقاً ومستمراً بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .

٧. يشترك المشرف التربوي ومدير المدرسة في عقد ندوات ولقاءات تربوية مع المعلمين بهدف تحسين الاداء وتجديد المعلومات.

٨. يشترك المشرف التربوي ومدير المدرسة في اختيار أحد المعلمين المتميزين لتقديم درس نموذجي يحضره المعلمون .

٩. يتعاون المشرف التربوي ومدير المدرسة في متابعة وتوجيه المعلم الذي يحتاج الى متابعة وتوجيه أكثر بسبب قصور في إتقانه لمهاراته التعليمية والتربوية وحاجته إلى العناية والاهتمام من قبلهما .

١٠. يجتمع المشرف التربوي بمدير المدرسة في نهاية الزيارة ليوضح له انطباعه عن زيارة المعلمين والتوجيهات التي أعطيت لهم وينا قشان سوياً بعض الأمور التربوية والملاحظات التي لوحظت على المعلمين ويتفقان على الأمور التي تحسن مستواهم والتغلب على العوائق التي تحد من أدائهم .

١١. المشاركة في البحوث التربوية.

١٢. التعاون التام في دراسة مايصادف المدرسة من مشكلات وتدعيم الثقة بينهما وارتكاز العلاقة الإنسانية على التفاهم والاحترام .

١٣. يضعان خطة مشتركة بينهما لتبادل الزيارات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها بغية تحسين الأداء ورفع الكفاية للمعلمين .

١٤. يشترك المشرفون التربويون مع مديري المدارس في المنطقة أو المحافظة لتدارس أساليب التدريس والنظريات العلمية المتجددة مع استعراض أهم المشكلات التي توجه المديرين واقتراح الحلول العملية لتذليلها .

١٥. يتابعان تنفيذ النشرات الإدارية والوزارية وفق الأنظمة .

١٦. يتعهدان التفوق الطلابي بالرعاية والإثراء .

وهناك ضوابط للعلاقة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي نوجزها فيما يلي :

١. الانسجام التام والاحترام المتبادل والتفاهم الكامل بين مدير المدرسة والمشرف التربوي .

٢. مناقشة الأفكار وخلق معايير مشتركة للتقويم .

٣. عدم تضارب الأراء عند توجيه المعلم بل لابد من الاتفاق المسبق على التوجيهات عن طريق تبادل الاراء .

٤. الابتعاد عن أسلوب فرض الأراء وتصيد الاخطاء على المعلم .

٥. تشجيع المعلمين على التجديد والابتكار واعطائهم الفرصة لعرض أرائهم ومناقشتها.

٦. العمل سوياً على حل مشكلات المعلم المهنية .

٧. متابعة التوجيهات السابقة لمعرفة مدى تنفيذها .

قبل الزيارة:

١. تفهم طبيعة عمل المشرف التربوي .
٢. الإلمام بدرو المشرف التربوي الزائر .
٣. إلمام مدير المدرسة بمهامه التحضرية تجاه المشرف التربوي الزائر .

أثناء الزيارة :

١. الاستقبال والمساعدة على تحقيق هدف الزيارة .
٢. التعاون في مجال المهام الإدارية لهدف الزيارة .
٣. التعاون في مجال المهام الفنية لهدف الزيارة .
٤. التعاون في أداء مهام الإشراف التكاملي .

بعد الزيارة :

١. تدارس خطة تنفيذ التوصيات الإشرافية مع المعلم .
٢. متابعة تنفيذ التوصيات .
٣. طلب المساعدة في حالة ظهور معوقات .

المحور الأول : قبل الزيارة :

١. إعداد برامج للمعلم الجديد تمكنه من أداء مهامه على الوجه المطلوب .
٢. متابعة أعمال المعلم بصفة مستمرة وقبل زيارة المشرف التربوي .
٣. تحديد جوانب القصور لدى المعلم التي يمكن عرضها على المشرف .
٤. الاتصال بالمشرف التربوي لمناقشة وضع المعلم إذا تطلب الأمر ذلك .
٥. تهيئة المعلم الجديد لزيارة المشرف التربوي الزائر .
٦. تهيئة جميع السجلات الإدارية والفنية ذات العلاقة بالمعلم للاطلاع عليها .
٧. تهيئة قاعة اجتماع خاصة للمشرف التربوي مع المعلم .
٨. إعداد بيان باحتياج المدرسة .
٩. تحديد المشكلات التي تواجهها المدرسة لمناقشتها .
١٠. إعداد عرض موجز عن التجارب التربوية والابتكارات التي حققتها المدرسة لاطلاع المشرف التربوي عليها .

المحور الثانى : أثناء الزيارة :

١. حسن استقبال المشرف التربوي الزائر والترحيب به .
٢. التعرف على هدف الزيارة .
٣. اطلاع المشرف على سجل دوام الموظفين .
٤. تعريف المعلم بالمشرف التربوي الزائر .

٥. اطلاع المشرف التربوي على سجل متابعة المعلم في إعداد الدروس ومناقشة التوجيهات .
٦. اطلاع المشرف التربوي على سجل متابعة المعلم في الاطلاع على الأعمال التحريرية للطلاب ومناقشة التوجيهات
٧. اطلاع المشرف التربوي على سجل نشاط المعلم وأبرز جهوده ومشاركاته .
٨. ا طلاع المشرف التربوي على مستوى نتائج تحصيل الطلاب من خلال بيانات الحاسب الآلي للاختبارات .
٩. مناقشة البرامج المساعدة الموجهة للطلاب الذين لوحظ تأخرهم الدراسي وقصورهم التحصيلي .
١٠. اطلاع المشرف التربوي على جوانب التميز والقصور لدى المعلم .
١١. اطلاع المشرف التربوي على سجل متابعة توصيات المشرف التربوي السابقة .
١٢. تقديم جدول المعلم المزار خلال اليوم للمشرف التربوي الزائر .
١٣. مرافقة المشرف التربوي إلى الفصل الذي يتواجد به المعلم المزار .
١٤. الاشتراك مع المشرف التربوي الزائر في تقييم المعلم .
١٥. عقد اجتماع مع المشرف التربوي والمعلم .
١٦. مناقشة توجيهات المشرف التربوي مع المعلم وآلية تنفيذها .
١٧. اطلاع المشرف التربوي على التجارب التربوية وابتكارات المدرسة وإبراز إنجازاتها .
١٨. تزويد المشرف التربوي بنشرة عن التجارب والابتكارات التربوية التي طبقتها المدرسة .

المحور الثالث : بعد الزيارة :

١. إعداد خطة مشتركة مع المعلم لتنفيذ التوصيات الإشرافية .
٢. العمل على متابعة توصيات المشرف التربوي .
٣. توثيق المتابعة في النموذج الإجرائي لمتابعة توصيات الزيارات الإشرافية .
٤. تحديد جوانب الاحتياج التدريبي للمعلم .
٥. العمل على تنمية النمو المعرفي لدى المعلم .
٦. العمل على إعداد برامج تدريبية تنمي مهارات وكفايات المعلم التربوية والتعليمية .
٧. حث المعلم على الانضمام في البرامج التدريبية داخل المدرسة وخارجها .
٨. مساعدة المعلم على حل المشكلات التي يواجهها .

معوقات العمل المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة :

(السعود راتب/ الجامعة الأردنية/ عمان/ الأردن/ ١٩٩٤م) .

التأهيل والنمو:

١- ركون بعض المشرفين التربويين إلى أساليب إشرافية قديمة تعودوا عليها.
٢- يرى بعض مديري المدارس إن المشرف التربوي يطلب المثالية في مطالبه هـ.
٣- فارق السن وسنوات المشرف التربوي الخبرة لصالح مدير المدرسة يجعله لا يتقبل عمل المشرف التربوي.

اختلاف المؤهلات:

١- عدم مراعاة المشرف للنواحي النفسية للمدير.

٢- النظرة الخاطئة لدور الإشراف التربوي.

٣- اختلاف التخصص بينهما.

الكفايات المهنية:

١- اعتداد بعض المشرفين براية تجاه المعلم وتهميش رأي مدير المدرسة.

٢- عدم إدراك بعض المشرفين للدور الإشرافي لمدير المدرسة.

٣- إحساس مدير المدرسة إن المشرف لن يقدم جديدا للمدرسة ومنسوبيها.

٤- عدم إلمام الطرفين بمهامهم.

٥- عدم توثيق عمل المشرف السابق.

٦- استقطاب مشرفين ومديرين غير مؤهلين.

٧- الطرفين عدم تنفيذ المهام لكلا.

٨- مدير المدرسة للمشرف بأنه متصيد أخطاء نظر.

٩- عدم إتباع أسلوب معين في الإشراف.

١٠- تدخل كل منهما في عمل الأخر.

١١- مدير المدرسة عدم تفهم المشرف لدور.

١٢- كثرة طلبات المشرف التربوي.

١٣- إصرار المشرف على التدخل في صلاحيات المدير.

١٤- عدم التنسيق بينهما.

١٥- الاختلاف في تقويم الزيارة.

١٦- إتباع بعض المشرفين لأسلوب التفتيش.

١٧- عدم إبراز جهود المعلمين للمشرف.

١٨- عدم نقل الخبرات بين المدارس.

١٩- قلة خبرة المشرف مقارنة بمدير المدرسة.

الصفات الشخصية :

١- عدم وجود روح التعاون.

٢- ضعف الإمكانيات الشخصية.

٣- تسلط الطرفين.

٤- عدم وجود ثقة بين الطرفين.

٥- التعصب لوجهات النظر.
٦- الفارق في العمر بين المشرف والمدير.
٧- مجاملات مدير المدرسة للمشرف.
٨- الخوف من النقد.
٩- اخذ موقف سلبي من قبل مدير المدرسة للمشرف من خلال مواقف سابقة.
١٠- انعدام الصدق في التعامل.
١١- اختلاف أساليب القيادة بينهما.

معوقات تتعلق بطبيعة العلاقة بين المشرف والمدير:

١- مدير المدرسة كون الزيارة مفاجئة وعدم التنسيق للزيارة مع.
٢- إن المشرف لا يطلع مدير المدرسة على كل ما لديه من الملاحظات التي سينقلها إلى المركز.
٣- المدرسة عدم وجود خطة إشرافية مشتركة بين المشرف ومدير.
٤- يرى مدير المدرسة إن المشرف يتسبب في خلق أزمة بين المعلم ومدير المدرسة لاختلاف توجيهات المشرف ومدير المدرسة.
٥- اختلاف وجهات النظر بين الطرفين.
٦ - ضعف العلاقات بين المشرفين ومديري المدارس.
٧- خوف بعض المديرين من بعض المشرفين.
٨- الزيارات المفاجئة للمشرف.
٩- ضعف العلاقات الإنسانية بين الطرفين.
١٠ - عدم تفهم المدير لعمل المشرف.
١١- انعدام قناعة المدير بالمشرف والعكس.
١٢- عدم اكتراث المشرف بإنجازات المدير.
١٣- المشكلة بين المعلم والمشرف صعوبة حل.
١٤- ثقل زيارات المشرف على المدير.
١٥- عدم تقبل أراء المشرف.

الجوانب الإدارية :

١- كثرة المهام التي أسندت للمشرفين التربويين.
٢- تكليف المشرف التربوي في لجان التحقيق.
٣- عدم وضوح الهدف من الزيارة.
٤- علمية تقويم المشرف لمدير المدرسة تؤثر على العلاقة بينهما وتقبل المدير من المشرف.

٥- بعض مديري المدارس لا يميلون إلى تدوين وتوثيق أعمالهم وأحداث سجلات وتنظيمها ووضع خطط عمل.

٦- عدم وجود حوافز لكلا الطرفين.

٧- قيام المشرف والمدير بمهام أخرى غير الإشراف.

٨- اشتراك المشرف في لجان القضايا والمدير له علاقة بها.

٩- عدم التنسيق بين الطرفين.

١٠- عدم وجود ضوابط للمشرف والمدير.

١١- قلة زيارات المشرف للمدرسة.

١٢- عدم معرفة المشرف بأوضاع المدرسة.

١٣- كثرة المعلمين والمدارس المسندة للمشرف.

١٤- عدم منح الصلاحيات الكافية للمشرف.

١٥- الأجراء الروتيني في عمل المشرف.

علاقة بمدير المدرسة بالمعلم:

مدير المدرسة هو الرئيس المباشر للمعلم، وهو القائد التربوي للمدرسة . ونجاح المدرسة يرتبط بصورة أساسية بشخصية مديرها وقدرته على التعامل .

ومن أهم الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة ليكون قائدًا تربويًا :

١ . أن يكون قدوة حسنة في جميع تصرفاته .

٢ . أن يحسن عقد اللقاءات والمناقشات التربويّة .

٣ . أن يؤمن بأهمية المبادئ الإنسانية مثل : التفكير الجماعي ،والمشاركة ،والاستماع إلى أفكار الآخرين ،والإيمان بأن التقدم لا يفرض على المجموعة وإنما ينبع من داخل نفوس أعضائها أولاً .

٤ . أن يكون لديه الاستعداد للبذل والتضحية .

٥ . أن يمتلك عددًا من الصفات المهنيّة مثل : معرفة أهداف التعليم وترجمتها إلى أنشطة بمشاركة المعلمين والطلاب ، والقدرة على اتخاذ القرار ، والإلمام الكافي بالمناهج التربويّة ، والابتعاد عن الروتين الإداري ، والقدرة على بناء نظام فعّال بينه وبين المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع ، وكذلك الإسهام الفعّال في رفع الروح المعنويّة للمعلمين ، وتحقيق التوازن بين حاجات المعلمين وأهداف المدرسة .

ولا بدّ للمعلم أن يضع في اعتباره أن المدير هو الرئيس المباشر له ، فمن واجب المعلم تنفيذ ما يسنده إليه مديره من برامج النشاط، وحضور الاجتماعات والمجالس التي ينظمها ، والتعاون مع المدير في كل ما من شأنه تحقيق انتظام الدراسة وجديّة العمل .

المدير الناجح هو الذي يغرس في نفوس معلميه روح الانتماء لهذه المهنة ويعمل على متابعتهم خاصّة المقصر منهم؛ لا لتصيّد الأخطاء ولكن للعمل على تلافيها، ويقوم – بمساعدة المشرف التربوي . بعلاج أسباب القصور الفنيّة . ويشجع المعلم المتميز ويكرمه ويتعرف على مجالات التميّز عنده ؛لاستثمارها وتفعيلها للرقي بمستوى العمليّة التعليميّة ، ويخطط لتنفيذ دروس تطبيقيّة ، ويشرك المعلم في البرامج التدريبية . ومن واجبات المدير: زيارة المعلم في صفه ؛لتقويمه وإبداء الملاحظات حول درسه ،و متابعة إعداد الدروس ودفاتر واجبات الطلاب، كما أن عليه التخطيط لعمل الندوات والمشاغل التربويّة والنشرات.

المدير الجيّد تربطه بالمعلمين علاقة إنسانيّة تتسم بالعدل، واللباقة، وإشاعة روح الثقة، ومحاولة التقريب بين وجهات النظر المختلفة ،والرفق، والاحترام وحسن المتابعة، والحفاوة ،والتكريم .

هل المدير يستخدم ويتصيد الأخطاء؟

هل يتجسس على المعلمين؟

هل يكلفهم بأعمال أخرى تبدو جهود المعلم ؟

هل العلاقة إنسانية؟

علاقة المدير مع تعدد جنسيات المعلمين وهل ينحاز الى جنسيه معينه على حساب أخرى؟

حفلات ترفيهية للمعلمين.

رحلات ترفيهية للمعلمين.

مكافآت وتوزيع جوائز للمتميزين.

هل يقدر عمل وجهود المبذولة من قبل المعلمين؟

توظيف مكانات وقدرات وطاقات المعلمين واستثمارها لخدمة العمل .

وتقوم العلاقات بين المدير والمعلم على الإقناع وادارة النقاش والتعبير عن الآراء والمساهمة في ذلك واحترام آراء الآخرين . مدير المدرسة قائد تربوي مهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي بقودها . كما تقوم على المودة ، فهو يعمل على :

١-تطوير نوعية المعلم المهنية ورفعها الى اعلى درجه ممكنه وذلك من اجل رفع كفايته التعليمية والأخذ بيده نحو النمو المستمر ومساعدته في حل مشاكله باعتباره احد العناصر الرئيسية في الوقت التعليمي التعلمي وذلك عن طريق تزيده

٢-بالخبرات التربوية اللازمه واشاعة هذه الخبرات والعمل على تبادلها ومن خلال عقد الندوات واقامة المشاغل التربوية واجراء البحوث وتنظيم الدورات وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمه له .

٣- مساعدة المعلمين الجدد والقدامى والطلاب على العمل الجاد لتحقيق اهداف المدرسة .

٤- الأخذ بيد المعلمين لتطوير اساليبهم التدريسية ومساعدتهم في كيفية التعامل مع الطلاب والتفاعل مع البيئة المحلية باستخدام امكاناتها المادية والبشرية لصالح المدرسة بحيث تصبح هذه الامكانات أي امكانات المدرسة المادية والبشرية في خدمة البيئة .

٥- يقوم المدير بالإطلاع على أحدث المعلومات والأساليب التربوية والدوريات والنشرات وتوصيل هذه المعلومات الى المعلمين بأساليب الإشراف المختلفة .

٦- يعمل على تشجيع الدروس التوضيحية لتبادل الخبرات بين المعلمين .

٧- تنظيم عمل اللجان المدرسية وتوزيع العمل على المعلمين واعداد الجدول المدرسي وتوفير التجهيزات اللازمة والكتب الناقصه والأدوات .

٨- وهناك مشاركة فعالة من قبل المدير للمعلم عند وضع الاختبارات فهو يشرف على وضع الأشئلة بعد تحديد نوع الاختبار ويقوم نتائج الاختبارت ويضع خطة علاجية لمعالجة الطلاب المقصرين والمحتاجين الى مساعدة . ويبدي ملاحظاته حول الاختبار لتلافيها في الاختبارات القادمة .

٩- يقوم بالمشاركة في تقويم اعمال المعلمين وتقديراتهم السنوية .

١٠- يقوم بتقويم سلوك المعلم داخل غرفة الصف وتقديم الملاحظات المهمه للمعلم بحيث تتضمن النواحي الإيجابية والسلبية.

١١-يقوم مدير المدرسة من خلال العلاقة التي تربطه بالمعلم بتقدير مستوى كفاءة آداء المعلمين للواجبات المختلفة والتعرف على مظاهر الرضى عن العمل او السخط عليه بين المعلمين ويحلل ويفسر التوصيات التي تصدر عن المعلمين والعمل على القدرة على توضيح الواجبات والوظائف للمعلمين والتعرف على احتياجات النمو المهني وتقويم التغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين .

ومن خلال العلاقة بين المدير والمعلم يتعرف المدير على ميول المعلمين واهتماماتهم ويتم تصنيفهم الى مجموعات على أساس هذه الميول والاهتمامات ويعمل على الربط بين هذه المجموعات والأهداف المهنية المنشودة .

١٢- ومن خلال العلاقة بين المدير والمعلم يتعرف المدير على ميول المعلمين واهتماماتهم ويتم تصنيفهم الى مجموعات على أساس هذه الميول والاهتمامات ويعمل على الربط بين هذه المجموعات والأهداف المهنية المنشودة .

١٣- تحسين آداء المعلمين وتطوير قدراتهم : : لما كان المعلم هو حجر الساس في العملية التعليمية فأهتمام الادارة المدرسية بتنمية المعلم مهنيا والارتفاع بمستواه يعتبر من المهام الرئيسية لمدير المدرسة ، وذلك من خلال الاجتماعات والندوات والدورات .

١٤- ويتطلب تحسين أداء المتعلميم ضرورة التنسيق بينهم والعمل على توجيههم الى ما يفيد بعضهم البعض وينبغي أن يراعى مدير المدرسة توزيع الفصول بين المعلمين من حيث مدى كفاءة وكفاية المعلم المهنية في الأداء ومستوى الطلاب لأن ذلك يضمن ادارة صفية جيدة .

١٥- الزيارة الصفية وتقويم المعلم ومتابعة الطلاب في الصف .. قيام المدير بزيارات صفيه من خلال خطته لزيارة جميع الفصول الدراسية زيارة واحدة لكل صف في الفصل الدراسي على الأقل له أهمية في تحقيق النظام ويضبط الصف فالزيارات الصفيه تسمح لمدير المدرسة ان يكون صورة واضحة عن كل معلم من معلميه وعن طلاب مدرسته وتفاعلهم الصفي وتعطي الفرصه لتوجيه المعلمين لتحسين ممارستهم في تنظيم تعلم الطلاب .

١٦- يقوم المدير من خلال العلاقة بينه وبين المعلم بعقد اجتماعات بين المعلمين وهذه الاجتماعات من الوسائل التي تحقق التكامل والتنسيق بين المدرسين فمن خلالها يطلع المدرس على ما يقوم به زملاؤه الآخرين من أنشطة ووسائل . وأيضا يدرك كل مدرس ما يواجهه من مشكلات وهذا يتيح لهم الفرصه في مواجهة هذه المشكلات والاسهام بشكل فعال في اقتراح الحلول لها . وتعمل ايضا على رفع الروح المعنوية وبناء المبادىء التربوية .

وتتضمن أهداف هذه الاجتماعات ما يلي :

- التكامل والتنسيق
- التخطيط للتطبيق
- ختصاص المدرسة
- لأخذ بالجديد
- احترام القديم
- التقديـر
- ادراك التقدم
- رفع الروح المعنوية
- الحماسه
- ادراك المشكلات

* تفهم الطلاب
* الاعـــلام
* النمو المهني
* التنبؤ بالصعوبات
* ادراك الحاجات واتباعه
* لقدوة في التدريس
* تبادل الأداء
* تبني المبادىء التربوي

١٧- تقوم العلاقة بين المدير والمعلم على قدرته على الاقناع والاقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والاكراه قدرته على حسن التعرف لاتخاذ القرارات السليمه في الوقت المناسب .

١٨- ان يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرض الأمور دون تحيز او محاباه حتى يحظى باحترام الجميع ويكسب ثقتهم .

١٩- الحسم في الأمور وعدم التردد ونجاحه فيما يتعلق بهيئة الادارة وحسن سير العمل.

٢٠- البعد عن التعصب الزميم فيقبل الجديد المناسب من الآراء والاتجاهات الحديثة.

٢١- قدرته في جذب المعلمين اليه وايجاد روح الولاء والانتماء عندهم لعملهم .

٢٢- تخطيط وتنظيم العمل المدرسي ، ان حفظ النظام العام في المدرسة يؤثر على سير العمل الصفي وحفظ النظام فيه فوضع جدول عام للدراسة ومتابعته يحقق استقرار في سير العمل في الفصول الدراسية من بداية العام الدراسي.

والاهتمامك بمتابعة حضور المعلمين ودخول الصفوف يحقق انتظاما في العمل المدرسي والصفي ..ويتطلب تخطيط وتنظيم العمل المدرسي تواجد المدير المبكر قبل بدء العمل الدراسي لأنه قدوة العمل المدرسي .

٢٣- التوجيه والمتابعه للعمل الدراسي ، يتم التوجيه السليم عادة بروح انسانية كريمة تحقق مناخا نفسيا واجتماعيا بالمدرسة يشجع الجميع على العمل والحرص على أدائه بإتقان .. فقيام مدير المدرسة بمراجعة خطط الدروس لدى المعلمين يضمن أن المعلمين قد خططوا لدروسهم الأمن الذي ينعكس بدوره على ادارة الصف وحفظ النظام فيه ويجب أن يعمل مدير المدرسة على تسهيل ما يتطلبه التدريس لما لذلك من أثر في حقظ نظام الصف واحداث تعلم فعال .

٢٤- التواصل مع المجتمع :

- من خلال الانترنت.
- من خلال اللقاءات والتواصلات.
- من خلال المجلات والصحف.
- من خلال الزيارات الميدانية.
- من خلال دراسات بحثيه عن المجتمع.

وذلك لإبراز دور التربية والمشرفين والمدرسون في تحسين وتطوير العملية التعليمية والقاء الضوء على التغيرات والمستجدات التي تطرأ على السياسة التربوية بالدولة من خلال التقنيات الحديثة المستخدمة في هذا العصر . تنمية دور ولي الأمر في التربية وكيفية التواصل مع المؤسسات التربوية وذلك بمتابعة الطلاب .

دور مدير المدرسة في رعايته لطلاب مدرسته:

١- إجراء خطط توجيهيه منظمه لتوعية الطلاب حول النظام المدرسي وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات والعلاقة بين الطالب والمعلم والطالب والإدارة المدرسية

٢- تنمية مواهب الطلاب وتوسيع قدراتهم ومناقشة احتياجاتهم والاطلاع على أنشطتهم وحل مشكلاتهم بالأساليب التربوية

٣- دراسة نتائج تحصيلهم الدراسي واقتراح الحلول الكفيلة بتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.

٤- وضع الحوافز التي تكفل بث روح التنافس بين الطلاب من خلال عدد من البرامج الهاد فه

٥- تنسيق نشاطات الطلاب المدرسية المتعلقة بخدمة المجتمع من اجل بناء جسور من التعارف بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٦- مشاركة الطلاب في تسير اليوم الدراسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساعدة في انجاز بعض المهام الإدارية المتصلة بالبناء المدرسي والمرافق التابعة له.

٧- مواجهة مشكلات الطلاب النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي كالتأخر الصباحي والغياب اليومي.

دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً:

ويقصد بالنمو المهني للمعلمين تطوير كفاياتهم التعليمية من الجانبين المعرفي والسلوكي وحيث أن مدير المدرسة يدرك أن لامتلاك المعلمين لهذه المهارات أثراً واضحاً في تحسين التعلم في مدرسته . فأنه يجب أن يسعى جاهداً إلى تحسين هذه المهارات وتطويرها ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

١- توضيح أهمية مهنة التعليم وعظم المسؤولية والأمانة الملقاة على من ينتمي إلى هذه المهنة.
٢- تحديد مسؤوليات المعلم التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه المطلوب وحثه على أن يكون قدوة صالحة لطلابه
٣- شرح معايير تقويم الأداء لهم . وحل ما يعترضهم من مشكلات تؤثر على أداء رسالتهم التربوية.
٤- وضع البرامج التي تساعدهم على إيجاد الطريقة الصحيحة لإيصال المعلومة إلى الطلاب وتزيد نموه المعرفي والمهني
٥- استخدام الوسائل الإشرافية كالاجتماعات الفردية والجماعية والنشرات التربوية والقراءات الموجهة .
٦- حثهم على القراءة والإطلاع وتوفير الكتب التربوية والنشرات والدوريات وغيرها من وسائل التثقيف المهني.
٧- استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم مثل الزيارات الصفية ، الدروس النموذجية ، الورش التربوية ، تبادل الزيارات بين المعلمين.
٨- إلحاق المعلمين بالبرامج التدريبية المختلفة التي تقيمها الإدارة وذلك وفق حاجة المعلم للبرنامج ، وذلك يتطلب من مدير المدرسة عمل حصر للمهارات المطلوبة لدى كل معلم.

إن علاقة المدير بالمعلم تكون دقيقة ومثمرة إذا كانت تستند على العدل في المعاملة والثقة المتبادلة ، فإذا لم يظهر العدل فإن الثقة تضعف ، وإذا فقدت الثقة فإن كل طرف سيتوجس خيفة من صاحبه ، فينشغل المعلم بإحصاء أخطاء المدير ، وينشغل المدير بالكيد للمعلم ليتخلص منه.

ولا يكفي مدير المدرسة المبدع أن يقول لمعلميه بأنه يثق بهم، فالقول شيء والحقيقة شيء آخر ، ولابد أن يلمس المعلم ثقة المدير الصادقة به من خلال احترام المدير للمعلم وتقديره لكفاياته وإنجازاته ، ومن خلال إعطائه الفرصة كاملة لتحسين أدائه ومكانته مما ينعكس بالإيجاب على نتاج عمله.

وفيما يلي مجموعة من الأسس التي ينبغي أن تستند عليها علاقة المدير المبدع بمعلميه :

١- التواصل معهم من منطلق الزمالة في المهنة والقيادة التي تحكمها السلطة التشابكية لا الرئاسة التي تستند على النزعة الفوقية.
٢-تقويم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً منزهاً عن العلاقات الشخصية ، مراعياً بذلك استراتيجيات التدريس التي اتبعوها ، وأدوات التقويم التي وظفوها، والنتائج التي حققوها.
٣- اقتناع المدير بأهمية العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين من أجل تحقيق إنجازات مقنعة ومريحة ، وهذا المبدأ يستند على الشعور بالثقة والاطمئنان.

٤- دأب المدير على توثيق الصلات المهنية والاجتماعية بين جميع الفرقاء.
٥- العمل المتواصل على تأهيل المعلمين أثناء الخدمة ، وتحسين أوضاعهم الشخصية والمهنية.
٦- تبني مواهب المعلمين والكشف عنها وتنميتها وتعزيز قدراتهم وإبرازها.
٧- تقدير نجاحاتهم والإشادة بها وتقديم الحوافز الملائمة لمن يستحقها.
٨- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ، وتوجيه كل واحد للنشاط الذي يحسنه.
٩- التركيز على الإيجابيات ، وعدم التوقف طويلاً عند السلبيات ، والعمل على تقويمها تلميحاً ، وتصحيحها بالحفز والتشجيع لا باللوم والتقريع.
١٠- العمل على توفير الراحة النفسية للمعلمين ، ولن يتحقق هذا المطلب إلا بالعدل وتقدير الجهود.

فإذا استندت علاقة المدير بالمعلمين على هذه الأسس السليمة ، وتحررت من النزعة الفوقية القائمة على النقد الجارح وتصيد الأخطاء ، فإنها بالتأكيد ستساعد على إيجاد جو مدرسي سليم صالح لاحتضان التميز وتوليد الإبداع.

دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية:

يقصد بالمنهاج الدراسي (جميع الخبرات التعليمية المخططة التي يمر بها التلاميذ داخل المدرسة وخارجها) ويتضح من هذا التعريف أن المنهاج الدراسي لم يعد قاصراً على المادة الدراسية ، كما كان سائداً حسب المفهوم التقليدي للمنهاج ، ولذلك فأن المنهاج يشمل أربعة عناصر هي (الأهداف – المحتوى – الخبرات التعليمية – التقويم) في ضوء هذه المعطيات تصبح مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمناهج الدراسية على النحو التالي:

١- إثراء المادة الدراسية عن طريق القراءات الإضافية أو الأنشطة الإضافية أو عن طريق إثراء المادة بأدوات التقويم المناسبة.
٢- توظيف الكتاب المدرسي : فمدير المدرسة يجب عليه أن يتأكد أن المعلمين يوظفون الكتاب المدرسي في عمليتي التعليم والتعلم.
٣- حث المعلمين على استخدام الأدوات والوسائل التعليمية استخداماً وظيفياً وذلك بعد توفيرها لهم وتدريبهم على إنتاجها وكيفية استخدامها.
٤- توظيف المكتبة المدرسية عن طريق حث المعلمين والتلاميذ على زيارة المكتبة المدرسية وعمل الترتيبات المنظمة لهذه الزيارات في جدول تنظيمي.
٥- توظيف الإذاعة المدرسية وذلك عن طريق جعلها توفر الفرص الجيدة لتزويد الطلاب بالمعلومات التي تثري المناهج الدراسية.
٦- الأنشطة الصفية واللاصفية وذلك بتفعيلها من قبل المعلمين والطلاب وتوجيهها بحيث تكون في خدمة المناهج الدراسية
٧- توظيف المختبر المدرسي وذلك بالتأكيد على المعلمين على جعل المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة بالمفهوم الشامل.
٨- التقويم فمدير المدرسة تقع عليه مسؤولية كبيرة تجاه عمليات التقويم الجارية بمدرسته وتكمن هذه المسؤولية في تطوير أدوات التقويم المناسبة.

علاقة مدير المدرسة بقيادته الأعلى:

يحرص المدير المبدع على العمل مع قيادته بروح الفريق الواحد من أجل رفع شأن التعليم وتحقيق رسالة المدرسة ، ولن يتميز في عمله إذا لم تكن علاقته بقيادته قائمة على الود والتفاهم والاحترام المتبادل ، لذلك فهو يقوم بتنفيذ التعليمات الوزارية بدقة ، ولا يتوانى عن طلب المساعدة لتذليل الصعوبات التي تواجهه.

دور مدير المدرسة فى توثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى:

أن دور مدير المدرسة في التعاون مع البيئة المحلية يعتبر من الأدوار المتميزة والهامة والتي تظهر الفروق بين السلوكيات الإدارية من مدرسة لأخرى فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلي أقصى درجة ممكنه لخدمة العمل التربوي ومدير المدرسة الحاذق هو الذي يستفيد من هذه العلاقة في دعم إمكانات المدرسة وتحسينها باستمرار.

تعمل الإدارة المدرسية الواعية على دراسة المجتمع المحلي لتستطيع أن تقوم بدورها في حل مشكلاته ؛ لتحسين ظروف الحياة المعيشية فيه ، لذلك فهي تنظم المحاضرات لتوعية أفراد المجتمع ، وتفتح أمامهم أبواب المكتبة المدرسية،وكذلك تمكن أفراده من الاستفادة من ملاعبها وقاعاتها للقيام بأنشطتهم النافعة . وبالمقابل فإن المجتمع يقدم المساعدات المعنوية والمادية التي تمكن المدرسة من القيام بدورها بصورة مقبولة . وتبرز هذه العلاقة من خلال مجالس الآباء والمعلمين ، حيث تقوم المدرسة بدعوة أولياء الأمور لزيارة المدرسة والتواصل مع هيئاتها، ومشاهدة ما تقوم به من أنشطة ، والتباحث مع المعلمين والاختصاصي الاجتماعي من خلال تفاعل إيجابي ، يعود بالنفع على الأبناء.

ويتكون مجلس الآباء والمعلمين عادةً من : مدير المدرسة ، ورواد الصفوف ، ونخبة من أولياء الأمور المستنيرين أو القادرين مالياً . ويهدف إلى:

١ – التعاون مع البيت والمدرسة بهدف التعامل مع مشكلات الطلبة السلوكية والدراسية.

٢ – مساعدة أولياء الأمور في المدرسة في أداء رسالتها.

٣–الاستفادة من خبرات أولياء الأمور في دعم خطط المدرسة مادياً ومعنوياً.

٤–تحقيق نمو أفضل للتلميذ من مختلف النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والعاطفية.

ويمكن لمجلس الآباء والمعلمين كذلك أن يساعد الإدارة المدرسية من خلال قيامه بالأنشطة الآتية :

١ – تعريف الآباء بالنظم القائمة بالمدرسة وأعمالها ونشاطاتها المختلفة.

٢ – توثيق عرى المودة والاحترام بين الآباء والمعلمين.

٣ – التعرف على دور المعلم ومكانته.

٤ – عقد ندوات تبحث فيها جوانب التعاون بين المدرسة والبيت ، وسبل تحقيق ذلك.

٥ – إلقاء محاضرات للتوعية في مواضيع تربوية واجتماعية محددة.

٦ – تعريف الآباء بالنظم القائمة بالمدرسة ، وبأعمالها ونشاطاتها المختلفة.

٧–عرض أفلام علمية وثقافية مناسبة حيثما أمكن ذلك.

٨- عرض تمثيليات هادفة.

٩- إقامة المعارض الهادفة.

١٠- إعداد الدراسات والبحوث حول المشكلات التربوية وأساليب حلها ، وكذلك حول النظريات والممارسات التربوية الجديدة.

١١- الاستئناس بآراء أولياء الأمور ، والاستماع إلى اقتراحاتهم التي لا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية .

دور مدير المدرسة تجاه النشاط الطلابي:

مدير المدرسة يعي الدور المهم للنشاط الطلابي وما له من أثر ايجابي على الطلاب والمعلمين ومن هنا فإن دوره يتمثل من خلال المتابعة المستمرة والاطمئنان على تكوين الجماعات وتطبيق البرامج الخاصة بها وتذليل جميع الصعوبات التي تحول دون أداء الجماعات لنشاطها حسب إمكانيات المدرسة.

تطور الاهتمام بالتلميذ خلال القرن الماضي تطوراً كبيراً ؛ وذلك نظراً لنتائج الدراسات التي قام بها نفر من رجال التربية الأعلام من أمثال فروبل ومنتسوري وغيرهما ، فأصبحت المدرسة تهتم بجميع الجوانب التي تشكل شخصية الطفل معرفياً ووجدانياً ومهارياً واجتماعياً وصحياً ، وضاعفت من اهتمامها بتنمية ذكاء الطفل واستعداداته وميوله ، كفرد وعضو في جماعة ؛ وذلك من أجل تمكينه من التكيّف في البيئة التي يعيش فيها ، وهذا الهدف العزيز الغالي لم يكن ليتحقق إلا بالتعاون الوثيق بين جميع المهتمين بتربية الطفل في المدرسة وفي البيت ، وتلعب الأنشطة المدرسية الرياضية والفنية والأدبية دوراً كبيراً في تحقيق هذا الهدف وهكذا أصبح التلميذ هو محور العملية التعليمية التربوية ، ومن أجله أنشئت المدرسة ، لذلك فإن مدير المدرسة المبدع يتعاون مع المشرف التربوي لتحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها :

١- تعليم التلميذ التفكير وتزويده بالمعارف النافعة ، والمهارات المفيدة والقيم السامية.

٢- النهوض بمستوى التلميذ العلمي والصحي والاجتماعي.

٣-تشخيص مواضع الضعف لدى التلميذ ومعالجتها قبل أن يستفحل خطرها.

٤- العمل على مشاركة التلميذ في الأنشطة المدرسية بفعالية وبصورة مبرمجة؛ من خلال جماعات مدرسية ، ومن أبرز الجماعات التي يمكن للطفل المشاركة فيها : جماعة الكشافة ، جماعة المكتبة ، جماعة الإذاعة المدرسية ، جماعة الصحة المدرسية ، والسباحة.

كذلك فإنه من الأهمية بمكان إشراك مندوبين عن الطلبة في مجلس الإدارة، حيث يتم تدريب الطلبة على القيادة في مواقف حياتية حقيقية ، وتعمل الخدمة الاجتماعية في المدرسة على توجيه التلميذ إلى كل ما فيه الخير له في تحصيل العلوم أو اختيار المهنة أو من خلال العناية بالصحة الجسدية والنفسية له ، أو فيما يتعلق بتعديل السلوك ، والاستفادة من أوقات الفراغ.

ولن تستطيع الإدارة المدرسية القيام بهذا الدور بدرجة مرضية ، إلا إذا كانت على علم بخصائص نمو التلميذ في مراحل عمره المختلفة ، وبحاجاته الأساسية.

دور مدير المدرسة تجاه التوجيه والإرشاد:

واجب مدير المدرسة أن يتحمل قدر كبيراً من مسئولية تنظيم الخدمات الإرشادية في مدرسته ،بالتعاون مع القائمين على برنامج الإرشاد وهذا القدر يختلف من مدرسة إلي أخرى وفقاً لحجم المدرسة ويتمثل الدور الإشرافي للمشرف المقيم تجاه التوجيه والإرشاد في عدة أمور ومنها:

١- توفير الجو المناسب الذي يساعد على تعلم الطلاب وعلى رعايتهم وحل مشكلاتهم ومراعاة قدراتهم وإشباع حاجاتهم الأساسية .

٢- توفير الإمكانات والوسائل المعينة لتطبيق برامج الإرشاد.

٣- رئاسة اللجان المتعلقة بالإرشاد وتفعيل دورها.

٤- حث المعلمين على رعاية الطلاب والاهتمام بهم والارتقاء بتحصيلهم الدراسي وسلوكهم إلي الأفضل.

دور مدير المدرسة تجاه تفعيل توصيات المشرفين التربويين:

ويتمثل دور مدير المدرسة في توفير المناخ التربوي لهُ الذي يساعد المشرف على ممارسة فعالياته الإشرافية بكل يسر وسهوله التداول معه حول التوصيات التي يراها ومتابعة تنفيذها وتقديم البرامج المعنية على ذلك التنفيذ ثم معرفة مدى النمو المعرفي والمهني الذي استفادهُ المعلم من تلك التوصيات.

دور مدير تجاه المبنى المدرسي:

مقر المدرسة هو مبناها ونظافته والحفاظ عليه من دلائل نجاح الإدارة المدرسية وهذا يتطلب من المدير الحفاظ على نظافة المبنى وإجراء الصيانة الأولية له حسب الإمكانيات المتاحه والاهتمام بمرافقه العامة مثل (المصلى ،مركز مصادر التعليم المستودع،الـــخ) والعمل على تنظيم فناء المدرسة وتجميله ليصبح بيئة تربوية مؤثره.

دور مدير المدرسة تجاه الاختبارات المدرسية:

أن الاختبارات من أهم وأدق الأعمال التي تناط مسؤولياتها لمدير المدرسة ويتضح من خلالها مدى ما يتمتع به من حنكة ودراية باللوائح والتعليمات ودقة النظام وخبرته في التخطيط لكل بنود الاختبارات بما يخرجها سليمة من الأخطاء لان نتيجة المدرسة هي نتاج الأعمال التي بذلت خلال العام الدراسي وعند ظهور النتائج عن طريق برنامج معارف لمعرفه مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة من أجل تعزيز الإيجابيات ومعالجة نواحي القصور.

المشكلات والصعوبات التي تعرقل سير عملية الإشراف التربوي:

ويمكن تقسيمها بدقة إلى أربعة مجالات رئيسة هي :

(السعود راتب / الجامعة الأردنية/ عمان/ الأردن/ ١٩٩٤م).

١- المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمشرف التربوي:

١. عدم معرفة وإدراك بعض المشرفين لأهداف الإشراف التربوي.
٢. افتقار بعض المشرفين للمؤهلات العلمية والمسلكية اللازمة .
٣. اقتصار بعض المشرفين عملية الإشراف على الزيارات الصفية المفاجئة.
٤. إهمال بعض المشرفين للتعليم المستمر وعدم حرصهم على نموهم المهني.
٥. سوء علاقة بعض المشرفين مع بعض المعلمين.
٦. عدم ثقة بعض المشرفين بالمعلمين.
٧. افتقار بعض المشرفين للموضوعية والنزاهة.
٨. تمتع بعض المشرفين بالنعرات العشائرية والطائفية.
٩. شعور بعض المشرفين بالتعالي وافتقارهم للديموقراطية السليمة.
١٠. استغلال بعض المشرفين لمراكزهم بشكل سيء .
١١. تنسيب بعض المشرفين أنفسهم لإعطاء دورات خاصة وهم يفتقدون إلى الكفاءة اللازمة ، ويكون الهدف من ذلك تحقيق مكاسب مادية فقط.
١٢. وصول بعض المشرفين إلى مراكزهم عن طريق المعارف والمحسوبيات .

٢ – المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمعلم :

١. انعدام الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين.
٢. ضعف التحصيل الدراسي والمسلكي لدى بعض المعلمين.
٣. عدم وجود دافعية لدى بعض المعلمين للتدريس نابع عن كراهية مهنة التدريس.
٤. إهمال بعض المعلمين في تنفيذ توجيهات المشرف التربوي.
٥. عدم ثقة بعض المعلمين بالمشرفين التربويين والنظر إليهم على انهم سيوف مسلطة على أعناقهم.٦. وجود درجة عالية من الإحباط لدى بعض المعلمين بسبب العوامل المادية والاجتماعية.
٧. كراهية بعض المعلمين لمهنة التعليم بسبب التصرفات غير الأخلاقية لبعض أولياء أمور الطلبة.
٨. إحباط بعض المعلمين من الطلاب بسبب إهمالهم وافتقارهم للتربية المنزلية السليمة.

٩. كثرة اشتراك بعض المعلمين في نشاطات خارج المدرسة والتي ليس لها علاقة بالتدريس بل هي مضيعة للوقت.
١٠. تمتع كثير من المعلمين بكفاءة علمية وثقافية ومسلكية تفوق كفاءة المشرف التربوي.

٣- المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمدير المدرسة:

١. ميل بعض مدراء المدارس إلي التشكيك المستمر في عطاء معلميهم.
٢. افتقار مدراء بعض المدارس للمتابعة الفنية لمعلميهم.
٣. عدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي.
٤. تدخل بعض المشرفين في عمل مدير المدرسة بطريقة فجة.
٥. تذمر مدراء بعض المدارس من اشتراك معلميهم في دورات متخصصة خلال أيام التدريس.

٤- المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمديرية التربية والتعليم أو بوزارة التربية والتعليم:

١- تعيين بعض المشرفين بناءا على المحسوبية والواسطة والمعارف دون الالتفات إلى الكفاءة.

٢- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهل المشرف التربوي ومطالبته دائما بتنفيذها في الوقت المحدد.

٣- افتقار بعض المشرفين للدورات الإشرافية المتخصصة التي تعقدها الوزارة أو المديرية.

٤- قلة عدد المشرفين التربويين بالنسبة لعدد المعلمين.

٥- عدم وجود مشرف متخصص مسئول لكل مرحلة تعليمية.

٦- قلة الأجهزة التعليمية والوسائل وأجهزة الحاسوب التي يزود بها المشرف التربوي.

٧- عدم حث المشرفين التربويين على مواكبة التقنية الحديثة والتقصير في تزويدهم بخدمة الانترنت .

٨- قلة المواصلات من أماكن عمل المشرفين إلى المدارس التي يرغبون في زيارتها .

٩- عدم وجود تنسيق بين المشرف ومديريته والمدرسة والمعلم .

١٠- عدم وجود متابعة من قبل مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم لعمل بعض المشرفين التربويين والتحقق من ساعات دوامهم والتزامهم بتنفيذ الخطط التي تم إعدادها سابقا.

١١- عدم اهتمام بعض المسئولين بتقرير المشرف التربوي.

علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي :

لاشك بأن علاقة المجتمع المحلي بالمدرسة هي علاقة طردية في تأثيرها على التحصيل فكلما كانت العلاقة جيدة، ومرتكزة على أسس سليمة كلما كان تأثيرها على التحصيل إيجابياً ، لذا لا بد من البحث في هذه العلاقة بشيء من التفصيل ، مع العلم بأن أثر هذه العلاقة لا يقتصر على التحصيل فقط بل له تأثيرات أخرى متعددة الجوانب ، ولكننا سنحصر الحديث عن التحصيل .

عناصر المجتمع المحلي :

المقصود بالمجتمع المحلي : هو البيئة المحيطة بالمدرسة والتي تؤثر وتتأثر بها ، لذا يصعب حصر عناصر المجتمع المحلي فهي متشعبة ومتعددة ونذكر منها ما يلي :

العنصر الأول : الأسرة.
العنصر الثاني :المؤسسات التعليمية العليا.
العنصر الثالث :المساجد.
العنصر الرابع :الإعلام.
العنصر الخامس : التيارات السياسية .
العنصر السادس : المؤسسات الخدماتية والجمعيات الخيرية .

العنصر الأول : الأســــــرة:

تعتبر الأسرة المحضن الأول في تربية الطفل ، ففيها يكبر ويتعلم سلوكيات متعددة تطبع شخصيته وتؤثر فيها ، ثم ينتقل إلى المدرسة ليكتسب المزيد من التربية والتعليم بشكل هادف ومنظم ومخطط له ، ولكن تأثير الأسرة لا ينتهي بل هو عملية مستمرة تلازمه فترة طويلة من الزمن إن لمتكن طيلة حياته ، لذا فإن هدفي الأسرة والمدرسة يلتقيان بعموميته، فكلاهما يهدف إلتربية النشء تربية صالحة ، فالأسرة والمدرسة هما من أهم البيئات التي تؤثر في المتعلم ، ونجد بأن أولياء الأمور ينتظرون في نهاية العام الدراسي بفارغ من الصبر نتائج أبنائهم، فإن كانت النتائج مرضية لهم نسبوا ذلك النجاح لأنفسهم وإن كانت النتائج عكس ما يرغبون فإنهم سرعان ما يكيلون الاتهامات للمدرسة ، وكذلك المدرسة في الجانب الآخر، فكل طرف يتهم الأخر بالتقصير ، وبدون الخوض في هذه الجدلية فإننا نعتقد بأن كافة الأطرف مشتركة في المسئولية وتتحمل جزءا منها ولكن بنسب متفاوتة ، وهنا سنسلط الضوء على أسباب ضعف التحصيل المتعلقة بالأسرة فقط كجزء من المجتمع المحلي .

أسباب تتعلق بضعف العلاقة بين المدرسة والأسرة:

أكدنا سابقاً بأن العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة علاقة طردية في تأثيرها على الطالب تحصيلياً ، وبما أن الأسرة هي

جزء هام من المجتمع المحلي فإن العلاقة الطيبة والمتينة والفاعلة بين الأسرة والمدرسة لها تأثير كبير على رفع مستوى التحصيل لدى الأبناء ، والعكس صحيح عندما تكون العلاقة ضعيفة .

وهنا نورد بعض أسباب ضعف العلاقة بين الأسرة والمدرسة :

أ- انشغال الوالدين : حيث يعمل الوالدان في عمل ما، فيصعب عليهما زيارة أبنائهم في المدارس ومتابعتهم لعدم وجود الوقت المناسب، وكذلك يصعب متابعتهم داخل المنزل لكثرة مشاغلهم ، فهذا يجعل الابن يشعر بعدم وجود الرقيب والمتابع له في التحصيل فيتراجع إلى الوراء .

ب- المشاكل الأسرية : كأن يفترق الأب عن الأم فيمنعها من زيارة ابنها في المدرسة وما ينجم عن ذلك من مشكلات أسرية متعددة تؤثر سلباً على نفسية الطفل ، ويترك في المدرسة دون عناية ومتابعة .

ج- العادات والتقاليد : حيث يُعتقد بأنه من العيب على الزوجة أن تذهب إلى مدرسة البنين للسؤال عن ابنها وكذلك العكس بالنسبة للرجل حيث يتحرج من الذهاب إلى مدرسة البنات للسؤال عن ابنته.

د-الجهل بأهمية العلاقة بين المدرسة والأسرة : كثير من أولياء الأمور يعتقدون بأن التربية مقتصرة على المدرسة وهي التي ينبغي عليها أن تقوم بكافة المهام دون الحاجة لهم .

هـ- التخوف من دفع الأموال : يخشى بعض الأغنياء من الذهاب إلى المدارس خوفا من إحراجهم في دفع الأموال لتطوير المدرسة .

و- سلبية الاستقبال : ويتم ذلك من قبل المدرسة وأولياء الأمور على حد سواء، كأن يجيب مدرس ما على سؤال ولي أمر عن ابنه بالتالي " ابنك راسب " " ابنك فاشل " فيحبط الأب ولا يعود للمدرسة مرة ثانية كيلا يسمع مثل هذه الكلمات ، وكذلك الأمر بالنسبة لولي الأمر حينما يذهب للمدرسة حاملا في جعبته سهام الشتائم والسباب على المدرسة والمدرسين ، فهذا يؤدي إلى الجفاء بين المدرسة والأسرة .

مقترحات لتوطيد العلاقة بين المدرسة والأسرة:

١-مشاركة أولياء الأمور في فعاليات اليوم المفتوح.
٢-مشاركة أولياء الأمور في الرحلات المدرسية جنباً إلى جنب مع أبنائهم.
٣-مشاركة الهيئة التدريسية والإدارة المدرسية لأولياء الأمور في أفراحهم وأحزانهم .
٤-تكريم أولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة .
٥-مشاركة أولياء الأمور في تكريم أبنائهم .

٦-تفعيل مجالس الآباء .

٧-مشاركتهم في تقويم المدرسة من خلال الاستبانات وغيرها من الأساليب .

٨-عقد لقاءات بين المدرسين وأولياء الأمور .

٩-عقد مسابقات ثقافية بين الطلبة وأولياء الأمور .

١٠-مشاركة أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة.

١١-تفعيل مذكرة النشاط البيتي والتقرير الشهري .

١٢-تفعيل التواصل من خلال موقع المدرسة الالكتروني .

أسباب تتعلق بواقع الأسرة :

١- تسجيل الأسر لأبنائهم في رياض أطفال غير مؤهلة تربوياً للتعامل مع أبنائهم، حيث تركز هذه الرياض على جانب التنافس من خلال الضغط على الأطفال للقيام بأنشطة تعليمية تفوق مقدرته العقلية ، ولا تتناسب مع نضجه ونموه، فيصاب بالإحباط إن لم ينجزها، فيكره الدراسة ويصبح فاشلاً فيها .

٢- كثرة الخلافات داخل الأسرة أو في محيطها، حيث تؤثر في نفسية الطفل فيشعر بالاضطراب والقلق والتوتر، وهذا ينعكس على دراسته. وهنا ينبغي على الأسرة أن تنأى بمشاكلها عن أبنائها وعدم مناقشتها أمامهم ، وحالة علمه بها يجب على أحد أفراد الأسرة المقربين له أن يقوموا بعملية إقناع له بعدم وجود مشكلة ، ويشعره بالأمن والأمان .

٣- عدم مشاركة الابن في الأحاديث الأسرية، وزجره إن تحدث أمام الكبار ، فهذا يؤدي إلى انزوائه، وتفضيله الجلوس منفرداً، فتتأثر حصيلته اللغوية ، وبالتالي عندما ينتقل إلىالمدرسة، يجد صعوبة في محاورة المعلم أو الإجابة عن أسئلته.

٤-نشأة الطالب المتعلم في أسرة جميع أفرادها غير متعلمين ، فهذا الجو الأسري يترك انطباعاً ، وقدوة لدى المتعلم بعدم أهمية التعليم ، لأن محيطه لا يعيره أي اهتمام ، وللخروج من هذا المأزق لا بد لولي الأمر أن يقوم بعملية إحلال لنقطة الضعف لديه بنقطة قوة ، كأن يحث مثلاً أبناءه بأخذ العبرة من حاله ويشعرهم بأنه نادم على تركه للدراسة، وأن حال الأسرة يمكن أن يكون أفضل لو كان متعلماً .

٥- جهل ولي الأمر بالقراءةوالكتابة، فيستغل الطفل ذلك بإيحائه لهم بأنه يقرأ ويحفظ الدرس، وينجح في كلالامتحانات،فيصدقونه،لذا لا بد لولي الأمر من البحث عن بدائل لإشعار أبنائه بأنهيعلم كل شيء ، كأن يزور المدرسة،أو يستعين بأخوته المتعلمين .

٦- تفريق بعض الأسر بين أبنائها من حيث المعاملة ، فتعامل الطفل الناجح في دراستهبدلال ، والضعيف في دراسته باحتقار، فيشعره بالإحباط ويعتقد أن ليس بمقدوره النجاح.

٧- مساعدة الطالب في دراسته بصورة سلبية ، كأن تقوم الأسرة بحل واجبات الطالب اليومية بدلاً منه ، لترتاح من عناء تعليمه أو لإبرازه أمام المعلم على أنه طالب جيد ومجتهد، وهنا يجب تشجيع الطالب على أن يحل الواجب بمفرده ولا مانع من توضيح ما يصعب عليه ولكن بمشاركته .

٨- عدم توفر المناخ المناسب للدراسة داخل الأسرة ، من حيث كثرة عدد أفراد الأسرة وضيق الغرف ، وفتح التلفاز وصراخ الأطفال .. إلخ ، الأمر الذي يجعل الطفل غير قادر على التركيز في دراسته، ونقترح بأن تقوم الأسرة بتنظيم أوقات أبنائها داخل البيت فتخصص وقتاً للدراسة ووقتاً آخر للترفيه .

٩- إرهاق الطفل بأعمال تفوق طاقته كالعمل في المصنع أو البستان، بهدف تحسين الوضع المادي، فلا يجد وقتاً للمذاكرة.

١٠- قضاء الطالب معظم وقته في اللعب خارج البيت أو داخله نظراً لكثرة وسائل الترفيه من تلفاز وأتاري .. إلخ، فهذه الأمور تصرف المتعلم عن دراسته.

١١- انشغال الوالدين عن أبنائهموإهمالهم في متابعته دراستهم ،وتركهم بلا رقيب أو حسيب .

١٢- الأصدقاء لهما لأثر الأكبر في التأثير على المتعلم فإن كانوا من الحريصين على الدراسة فإنه سيحرص عليها ، وإن كانوا فاشلين في الدراسية فهذا قد يؤدي إلى فشله أيضاً.

١٣- عدم طاعة الأبناء لأولياء أمورهم عند حثهم على القراءة ، وقد يكون من أسباب ذلك التدليل منذ الصغر ، وعدم رفض أي طلب من طلباتهم.

١٤- ظاهرة الدروس الخصوصية لبعض الطلبة أحيانا تكون وبالاً عليهم، فبدلاً من أن يتحسنوا تراهم يتراجعون في دراستهم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اعتمادهم على الدرس الخصوصي فقط ، أو استخدام المعلم الخصوصي وسائل وطرائق تدريسية لا يستخدمها معلم التلميذ في المدرسة ، فيحدث اضطراباً لديه في فهم المعلومة، وقد يكون المعلم غير مؤهل لتدريس بعض المباحث الدراسية.

العنصر الثاني:المؤسسات التعليمية العليا:

*ونقصد بها الجامعات والمعاهد العليا المنتشرة .

١- واقع العلاقة بين المؤسسات والمدرسة :

تقتصر العلاقة بين المدرسة والجامعة في مجملها على أمرين اثنين هما :

*تدريب الطلبة : حيث ترسل الجامعة طلاباً كي يتدربوا في المدارس ، وعادة يكون تأثيرهم ضعيفاً جداً .

*تطبيق بعض الأبحاث : معظم طلبة الجامعات يجرون أبحاثهم العلمية على طلبة المدارس ، دون مراعاة لحاجات المدرسة ، أو إفادتها بنتائج الأبحاث إلى غير ذلك من الأمور، في مجرد انتهاء البحث تنتهي العلاقة بين المدرسة والجامعة .

٢ – مقترحات لتوثيق العلاقة بين الطرفين :

*تطبيق برامج العمل التطوعي ، كأن ترسل الجامعات طلاباً متطوعين، فتستفيد منهم المدرسة في تحسين مستوى تحصيل الطلاب ذوي التحصيل المنخفض وفق برنامج محدد يُتفق عليه ما بين المدرسة والجامعة .

*تزويد المدارس بنتائج الأبحاث التي يعدها الطلبة ، بدلاً من أن تترك على الرفوف تكسوها طبقات الغبار .

*تطبيق الأبحاث التي تلبي حاجة المدرسة ، بعد إجراء مسح لحاجاتها من البرامج التعليمية وخاصة في مجال الحاسوب والتكنولوجيا .

*عقد محاضرات وورش عمل لرفع كفايات المعلمين فنياً ومهنياً .

العنصر الثالث : المســـــاجد:

للمسجد رسالة تربوية لا بد له أن يؤديها ، فهو ليس مكان ألصلاة فقط ، فهناك العديد من الأنشطة التي يمكن ممارستها في المسجد وخاصة الأمور التي تتعلق بتربية النشء وتعديل سلوكياتهم ، وغرس القيم النبيلة في نفوسهم.

*دور إمام وخطيب المسجد : إن دور الإمام والخطيب هام جداً حيث يتمكن من الالتقاء بأولياء أمور الطلبة على الأقل مرة كل أسبوع أثناء صلاة الجمعة ، لذا ينبغي عليه أن يعمل على التأثير في المصلين ، وحثهم على متابعة أبنائهم دراسياً وزيارة مدارسهم ويوضح لهم أهمية التعليم ،والمحافظة على المدارس إلى غير ذلك من الأمور .

*دور أسرة المسجد : ولها دور مساند لإمام وخطيب المسجد من حيث توفير فرص الدروس الإضافية للطلبة ، وتحسس مشكلات الناس ومتابعتها .. الخ.

العنصر الرابع : الإعـــــلام:

*ونقصد به الإعلام المسموع والمرئي والمقروء .

١ – واقع الإعلام المحلي :

* التركيز على الجانب السياسي ومن ثم الرياضي حيث إن معظم المقالات والتحليلات هي سياسية أو رياضية .
* أخبار القتل والمسئولين ، دون الانتباه والتركيز على أخبار المدارس .
* الترفيه وذلك بالتركيز على الأغاني الماجنة والمسرحيات والأفلام الخليعة .

٢ –مقترحات :

*التركيز على البرامج التربوية في التلفاز ، وتخصيص مساحات كافية لتناول المشكلات التربوية والدراسية وغيرها .

*الإعلام التربوي المتخصص ، فلم لا يكون لدينا تلفاز تربوي أو قنوات ردايو متخصصة في التربية ؟.
* تغطية أخبار المدارس وأنشطتها .

العنصر الخامس :التيارات السياسية:

*تعودأهمية دور التيارات السياسية في العملية التعليمية التعلمية إلى تأثيرها القوي على فئة الشباب ، وهم في مجملهم طلبة إما في المدارس أو الجامعات ، فالمسئولية الملقاة على عاتقهم كبيرة ، لذا لا بد لهذه التيارات من لعب دورها التربوي بجانب دورها السياسي أو الاجتماعي ، كأن تقوم مثلا بـ :
* تحديد موقفها من التخريب المتعمد والاعتداءات على المدارس بشكل عملي ، حيث غالبا ما يقوم الطلبة بعمليات التخريب مستندين على اتجاه ما ، وأنهم يعتقدون بأن ما يقومون به هو من الوطنية وحب الوطن .
*الحث على المحافظة على المدارس واحترام التعليم والقائمين عليه من خلال النشرات الداخلية والخارجية الصادرة عنها.

العنصر السادس: المؤسسات الخدماتية والجمعيات الخيرية:

*وتشمل البلديات والجمعيات الاجتماعية والخيرية وغيرها .

ما الخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسات والجمعيات الخيرية؟

الخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسات الخدماتية والجمعيات الخيرية للمدرسة كثيرة ومتعددة الجوانب ومنها :-
١- دعم الطلبة المحتاجين .
٢- التطوير المدرسي.
٣- التنسيق مع إدارة المدرسة لتفعيل البرامج التطوعية .
٤- النشرات والمحاضرات التثقيفية .
٥- تقديم خدمات عينية للمدارس .

الفصل السابع

تصور لإدارة الإشراف والتطوير التربوي

محتويات الفصل :

- ركائز التطوير .
- أهداف سياسة التعليم للمدارس .
- التعريفات الحديثة للاشراف التربوي المتطور .
- الاساليب التدريبية والاشرافية المتبعة .
- تقنيات التعليم .
- أهمية التكنولوجيا في التعلم .
- أهداف إدارة الإشراف والتطوير التربوي .
- ضوابط التطوير .

الفصل السابع

تصور لإدارة الإشراف والتطوير التربوي

إن التطوير ضروري ليكفل لطلابنا النجاح والفعالية في القرن الحادي والعشرين بتسليحهم بما يمكنهم من التكيف مع متطلبات عصرهم ، وبما يؤهلهم للتعامل مع المتغيرات استيعاباً وابتكاراً وعطاءً ، وبما يحقق لهم التميز في قدراتهم الذاتية للانتفاع الأفضل من الموارد المتاحة (حسين سلامة عبد العظيم/ عوض الله / عوض الله سليمان/ عمان ٢٠٠٦ م).

ويرتكز التطوير على ركائز عدة منها :

١ – الإيمان بالله وبضرورة التحلي بالقيم الروحية واحترام العمل بشتى صوره .
2– الحرص على التكيف مع متغيرات العصر وتوفير القدرة الذاتية لتلبية متطلباته .
٣– الحرص على التوازن بين مقومات شخصيتنا الوطنية من جهة والانفتاح على الثقافات الأخرى من جهة أخرى .

في ربع القرن الماضي دخل العالم ثورة المعرفة والمعلومات التكنولوجية ، وحدثت تطورات وتغيرات كثيرة في سائر ميادين النشاط الإنساني وخاصة في الاتصالات .

إن الأمة الواحدة في عالم اليوم توحدنا ، بغض النظر عن قربنا أو بعدنا عن بؤرتها ، وكذلك السعي العالمي المشترك للتقدم والانتفاع من ثمراته بغض النظر عن قربنا أو بعدنا عن محور حركته ، فالبشر جميعاً شركاء في الدراما الإنسانية مهما كبر أو صغر دور كل بلد أو أمة فيها .

ومن هنا تأتي أهمية دور كل مجتمع على حده في تنشئة مواطنيه بشكل يمكنهم من تلقي إيقاع العصر واستيعاب مكوناته ومستلزمات الاندماج فيه والعمل الدائب لتحقيق ذلك ، والمؤسسة التربوية تتحمل العبء الأساسي في هذه المسؤولية . إن الانغلاق أو الجمود هو العدو الأول للحياة لأنه نقيض لها مثلما أن المعرفة الساكنة هي المقدمة الطبيعية للاضمحلال .

والحديث الشريف " أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد " ليست مجرد دعوة لطلب العلم فحسب ، بل هي أيضاً تأكيد على حقيقة جوهرية في الحياة وهي أن ليس للعلم حد زمني ينتهي عنده وأن الاستزادة من المعرفة ينبغي أن لا تتوقف ،ففي المجتمع التكنولوجي المعاصر كل الناس تقرأ وتكتب وكل شخص ذو مهنة أو هواية وثيق الصلة بكل ما ينشر عن محل اهتمامه فتراه قارئاً ومتابعاً فلا انغلاق ولا سكون .

إن الطفولة في الإنسان هي المسؤولة عن التطور الذي شهدته البشرية عبر عشرات القرون ، إنها الطفولة التي ينبغي أن نحرص عليها ، الطفولة المقترنة بحب الاستطلاع والحيوية والخيال ، إذ بدونها لا تزداد معرفة ولا يتطور مجتمع ولا تصقل موهبة ولا يقتحم مجهول ولا تفسّر ظاهرة ، وبدونها لا تتفتح براعم الابتكار ولا تتجدد الحياة .

إن ما أنجزنا يستحق الفخر والاعتزاز ، أما القناعة به فهي بداية الركود الذي يدفع بالتراجع . لا قدر الله . ولعل ما يساوي الذي حققنا في الأهمية التجربة ذاتها ، وما أفرزته من دروس وعبر لابد من استيعابها ونحن مازلنا نتمتع بالحيوية اللازمة لعبور مرحلة جديدة .

إن هذا الأمر كله لا ينجزه إلا المعلم المخلص ، المنتمي لمهنته والمخلص لها والمؤمن بالله وبالقيم الروحية والمتحلي بالخلق الرفيع ، المنتج المسؤول ، الحريص على تحسين موقعه بالاستزادة من المعرفة ، وبالارتقاء في مستوى إنجازه وثقافته ، المتعاون مع زملائه وأقرانه ، المدرك لقيمة الزمن ، المتطوع لخدمة الآخرين وإقالة عثراتهم ، المواطن الذي يستخدم العقل في الحوار ، والتسامح في التعامل والأدب عند الاستماع الإنسان الذي يعتز ويتمسك بمثله العربية والإسلامية ، ويسعى جاهداً للمبادرة والابتكار ، الإنسان الذي تتوازن في ضميره نزعة التمسك بالحق مع مقتضيات أداء الواجب .

وبناءً عليه فالتركيز في خطة التطوير يجب أن يكون على تأهيل المعلم وتدريبه والذي يكفل تنفيذ الخطة بنجاح ضمن إطار من المساءلة والتشجيع . إذ بدون المعلم المؤهل المسؤول ستبقى أية خطة للتطوير عاجزة وقاصرة مهما عكست من عمق التفكير وبلغت من دقة الصياغة .

إن خطة التطوير يجب أن تأخذ في حسابها جميع مدخلات العملية التربوية ، ومن ضمنها المناهج فالعلوم مثلاً وتطبيقاتها ، هي أبرز عناوين العصر وهي حق أساس في حياة الإنسان وخدمته ، وبخاصة الإنسان المعاصر ، ولا يمكن أن تتم الإفادة منه إلا إذا رافق استثماره ، أسلوب التفكير العلمي في البحث والتطبيق والإدارة ، فهذا الأسلوب هو المركب المأمون للتطور والتقدم ، والتهاون في الأخذ به وتعميمه يعني اختيار المراوحة في المكان والانزلاق في عصور الظلام .

إن تربية الإنسان تختلف عن صناعة السلعة من حيث مردودها وكلفتها على المجتمع ، فكلفة الخطأ في تطبيق السياسة التعليمية في المدى الطويل ، لا نحسب بما أنفقناه على الطالب فقط بل يضاف إلى ذلك أيضاً الثمن الذي يدفعه المجتمع نتيجة الإنجاز المتدني لهذا الطالب الذي سيأخذ دوره في الحياة بعد تخرجه. ويقصد بالتطوير في مجال التعليم عادة : " مجموعة التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي نشأ فيه . وقد يكون شاملاً بحيث يشمل أهداف النظام وبنيته وخططه ومناهجه حتى يرقى إلى ما يسمى الإصلاح الشامل . وقد يكون التطوير جزئياً كإدخال مستحدثات جديدة في إدارة التعليم أو نظام قبول فيه أو في المناهج أو الوسائل التعليمية " ... الخ .

والتطوير التربوي مصطلح شائع في الأوساط التربوية ، يدل على التحديث والتجديد والتجويد في المجالات التربوية ، كما يعني اختيار الأساليب الجديدة المناسبة ، وتبني الأفكار الإصلاحية المؤدية إلى تحسين العمليات التربوية ، ورفع أداء الأفراد ، وتحسن النتاجات التعليمية ، والنظم التربوية (ذوقان وسهيلة عبيدات /الأردن / ١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٧ م).

وقد يستخدم مرادفاً لمفهوم التجديد التربوي أو الإصلاح التربوي ، ومن هذا المنطلق فإن التجديدات التربوية تشمل جميع الأفكار والحقائق والمفاهيم والنظريات والطروحات التجديدية والتي تهدف إلى تجويد إنتاج المؤسسات التربوية وإلى تحسين عطائها " .

إن وظيفة المدارس تتحدد في تحقيق أهداف سياسة التعليم في بلادنا مع التركيز على الأهداف التالية :

١- تحقيق النمو المتكامل لشخصية المتعلم وفق الشريعة الإسلامية السمحة المنبثقة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والفكر الإسلامي القويم والممارسات الجادة للنشاطات المتنوعة عن طريق تنفيذ المناهج التعليمية والأنشطة البنائية .
٢- مساعدة المتعلمين على اكتساب المعلومات والحقائق والمفاهيم وتوظيفها في حياتهم العامة .
٣- توسيع أفق المتعلمين بنقل خبرات الأجيال السابقة والتفكير في واقعهم والنظر إلى مستقبلهم .
٤- تنمية التفكير العلمي بأنواعه لدى المتعلمين (الإبداعي والابتكاري والناقد ...) .
٥- تمكين المتعلمين من استخدام اللغة العربية تحدثاً وكتابة .
٦- تمكين المتعلمين من استخدام اللغة الانجليزية تحدثاً وكتابة .
٧- تنمية المهارات العلمية والرياضية الأساسية لدى المتعلمين .
٨- إعداد المتعلمين للاستفادة من التقنيات الحديثة بصفة عامة وتقنية المعلومات التي هي سمة العصر بوجه خاص.
٩- تدريب المتعلمين على إعداد التقارير والأبحاث والدراسات بأسلوب علمي .
١٠- تدريب المتعلمين على أساليب الحوار والمناقشة بالطرق العلمية السليمة .
١١- تكوين اتجاهات إيجابية لدى المتعلمين تجاه أنفسهم والعلوم وتطبيقاتها والمجتمع وخدمته .
١٢- إقامة علاقات وطيدة مع أولياء أمور الطلاب .
١٣- إقامة علاقات طيبة مع المؤسسات التربوية والتعليمية المحلية والعالمية .
١٤- مساعدة المتعلمين على الإسهام في المناسبات المحلية والإقليمية والعالمية .
١٥- الإسهام في دعم نشاطات بعض المؤسسات التربوية والتعليمية المحلية فكرياً ومادياً .

ينبثق عن مركز التطوير التربوي ما يسمى " بالمدرسة المطورة وهي وسيلة لتميز الخدمات التي تقدمها المدرسة ، من حيث تكاملها وتميزها ضمن مظلة النظام التعليمي .
والمدرسة المطوّرة هي المكان المناسب لتنفيذ عملية التطوير التربوي ، وتوجيه العملية التربوية ، عن طريق تقديم خدمات تربوية متكاملة ومتميزة للطالب.

وتتميز هذه المدارس في :

١-تنمية الاتجاهات على اختلاف أنواعها : وذلك باعتماد التجارب التربوية المتطورة والمتجددة ، وأساليب التدريس في مختلف المباحث الدراسية ، وتنويع النشاطات التربوية التي تلبي رغبات الطلبة واهتماماته ، وتنمي عندهم روح الإبداع ، وتُبرز بالتالي عمل الطالب والمعلم .

٢-تقديم خدمات تربوية متكاملة للطالب وذلك من خلال توجيه النشاطات والتدريبات نحو تحقيق النمو المتكامل للطالب.

ومن أهداف المدرسة المطورة :

أولاً : تقديم خدمات تربوية متكاملة ومتميزة تحت مظلة النظام التربوي مثل :

أ- تحسين مستوى تحصيل الطلبة الدراسي في ضوء خطة تضعها المدرسة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية عند الطلبة .

ب- ربط المدرسة بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تكون المدرسة مركزاً تنموياً بارزاً من خلال :

١- تعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المحلية الأخرى تربوية أو اقتصادية أو غير ذلك .

٢- إعطاء المجالس المدرسية بعداً أشمل ليكون لها (مجلس الآباء والمعلمين) دوراً كبيراً في تحسين العملية التربوية من خلال تقديم الاقتراحات والاستشارات في هذا المجال .

٣- فتح أبواب المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة مرافقها المختلفة لتصبح مركز إشعاع حقيقي في البيئة المحلية .

٤- توجيه خدمات الإرشاد والتوجيه للطلبة والمجتمع المحلي .

٥- توفير مجموعة من النشاطات المنوعة التي تتناسب مع ميول الطلبة ورغباتهم وقدراتهم لينمو الطالب من خلالها نمواً متكاملاً ومتوازناً في جميع جوانب شخصيته .

ثانياً : الاستفادة من الخبرات والتسهيلات المتوافرة في المدرسة المطورة لإجراء تجارب تربوية مختلفة بمبادرة من المدرسة أو الإدارة التعليمية أو الوزارة مثل :

١- اختبار فعالية أسلوب ما في تدريس مبحث دراسي .

٢- متابعة إثراء الكتب المدرسية بالنشاطات وتقويمها .

٣- تعديل تعليمات مدرسية معينة من خلال متابعة تطبيقها وردود الفعل إزاءها .

٤- قيام دراسات تربوية وتقارير وأبحاث من قبل معلمي المدرسة ومشرفيها .

٥- توظيف المعلومات التي يتلقاها الطالب في الحياة العملية .

من مواصفات المدرسة :

١- توفير تسهيلات تعليمية متكاملة مثل : بناء ، ساحات وملاعب ، مختبرات ، مكتبة ، مشاغل ، معامل ، قاعة نشاط متعددة الأغراض .

٢- إدارة مدرسية مبدعة .

٣- هيئة تدريسية مؤهلة ومنتمية ومخلصة .

٤- خدمات إدارية مساندة : خبير تربوي مساعد إداري ، مرشد تربوي ، سكرتير ، طابع ، قيم مختبر ، أمين مكتبة ، رائد نشاط ، فني تقنيات ، فني وسائل تعليمية ... الخ .

المدرسة المطورة في مجال التطبيق :

لابد أن تتوافر فيها ما يلي :

١. المظهر العام : النظافة ، الترتيب ، التنسيق .
٢. التربية الفنية : تقوم بها المدرسة بنجاح وإبداع .
٣. التوجيه والإرشاد : خدمات متميزة .
٤. النشاطات الفنية والرياضية : واضحة ومتميزة .
٥. الكشافة ، الهلال الأحمر .
٦. تجارب تربوية مثل : مراعاة الفروق الفردية ، الحوار والمناقشة ، المنحى العملي في التدريس ، التدريس عن طريق اللعب ، المجموعات ، الدراما في التعليم ، تمثيل الأدوار ، أسلوب حل المشكلات ، حصص التقوية ، رعاية الموهوبين ، الإدارة الجماعية التعاونية التشاركية .
٧. توثيق جميع التجارب في المدرسة لتصبح سجلاً تراكمياً يستفاد منه .
٨. توفر التقنيات التعليمية الحديثة والبرامج التعليمية المسجلة تقنياً ، الحاسب ، الفيديو ، الشفافيات ، السلايدات ، النولوجي (برامج تعليمية : الدوالج) ... الخ .

ويمكن القول أن وظيفتها تصبح مستقبلاً :

أولاً : تقديم خدمات تربوية متميزة ومتكاملة مثل :

١ - توفير بعد تطبيق تكنولوجي .
٢ - تطبيق أساليب تدريس حديثة .
٣ - توفير خدمات إرشاد وتوجيه .
٤ - تنويع الأنشطة المدرسية .
٥ - تقديم برامج إثرائية للمتفوقين .
٦ - تقديم برامج تقوية للمحتاجين لها .

ثانياً : تنفيذ تجارب تربوية حديثة مثل :

١ - تجريب الكتب المدرسية وتقويمها .
٢ - تجريب أساليب تدريسية حديثة متنوعة .
٣ - تجريب التعليمات المدرسية قبل تعميمها .

٤- تطوير مجالس الآباء والمعلمين .

٥- تجريب أفكار تربوية تطويرية .

ثالثا- بعض الأفكار التطويرية الخاصة بالمدرسة :

١ - تهتم بتحصيل التلاميذ للكفاءة أكثر من اهتمامها بقضاء الوقت .

٢- تهتم بمساعدة التلاميذ على تعلم تنظيم الوقت واستخدامه واستثماره .

٣- تعي بأن الطلاب لن ينجزوا الشيء نفسه في المدة المقررة نفسها من الوقت .

رابعا- تنظيم النشاط المدرسي من خلال :

١- تبرهن للطلاب في ضوء معطيات تجريبية وعقلية أن نشاطاتها لها صلة بحياتهم .

٢- تتيح لتلاميذها حرية الاختيار للانغماس في نشاط أو أكثر من ضمن عدد متنوع من النشاطات .

٣- يجب أن يقوم التلاميذ بالجزء المهم والأكبر من النشاطات ، ويجب أن يكون عمل التلاميذ فيها ذات صلة بما يفعله العلماء في حقل معين . وكلما قويت الصلة بين النشاط الإدراكي والعقلي والتطبيقي للتلميذ ، كان التعلم أفضل .

٤- يجب أن لا تقتصر النشاطات على مكان أو مصدر واحد ، وإنما تشمل جميع مصادر التعلم في المجتمع .

خامسا- التقويم :

١ - يكافأ التلميذ على السلوك المقبول ، ولكن دون أن يكون من الضروري عقابه على السلوك غير المقبول .

٢- الاعتراف بالأداء الناجح للمتعلم ، وعدم إعطاء أية علامة أو تقدير على الأداء غير المقبول ، ولذا لا يعود الفضل في هذه المدرسة مؤسسياً .

٣- يصبح للتلاميذ دور متزايد في تقييم أدائهم ، أي ضرورة تحويل التقويم إلى خبرة تعليمية .

٤- تحديد أنواع السلوك المعقولة التي تتوقع من التلاميذ اكتسابها في نهاية كل موضوع وبالتالي فإن إعطاء التلاميذ صورة عن الامتحان النهائي في بداية السنة ، أحد أفضل الطرق لتعريفهم بالمطلوب منهم تحقيقه في نهاية السنة .

٥- يتوافر فيها إجراءات تقويم للمعلمين والإداريين ، غير عقابية تعمل على رفع روح المدرسة وفعالية التعليم وفي إطار عقلاني تعاوني .

وانطلاقاً مما سبق ذكره فإن مدارس الطموح تعمل " وبإصرار وعزم وتتطلع بأمل وثقة وتأمل بإلحاح وصبر ، وتخطط على أسس علمية متينة لتكون المدارس منارات علم ومراكز إشعاع مع الالتزام بمنهج تربوي قوي ينطلق من الفهم السليم للدين الإسلامي ، ويتميز بمسايرته للأوضاع العصرية والتطورات التقنية ، ويحاول فهم العالم الذي نعيش فيه وتسخير كل ما يمكن أن يضعه العصر بين أيدينا من معارف ووسائل لتطوير العمل وتحسين الإمكانات وتنمية كفايات العاملين فيها لأداء رسالتها وتحقيق أهدافها على أفضل وجه ممكن.

قسم الإشراف والتطوير التربوي:

الإشراف التربوي : هو خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية من القيام بأدوارهم بشكل فعال.

والإشراف التربوي الجيد المتجدّد والمتطور : هو العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهني للعاملين التربويين والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم ، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية وزيادة مردودها وإنتاجيتها (د. محمد عوض الترتوري/ عمان / ٢٠٠٦ م) .

ولكي يحقق الإشراف التربوي المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغي أن يكون شاملاً في أهدافه وأساليبه ، فيكون تشخيصياً علاجياً ووقائياً وبنائياً حافظاً تطويرياً ، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها ، وإصلاحها ، يسعى إلى إكساب العامل التربوي ما ينقصه ويحتاج إليه من كفايات ومهارات يستكمل بها خبرته ويقيه الزلل والتعثر ، كما يسعى إلى تسليحه بالمبادئ والقيم والقدرات والمهارات الحديثة والجديدة ، والتي تجعله أقدر على مواجهة تحديات المستقبل ومتغيراته والتصدي لها ومواكبة مستجداته .

ومن التعريفات الحديثة للإشراف التربوي :

١ – هو عملية التفاعل مع المعلمين من أجل تيسير عمليات إحداث التغير الإيجابي في أدائهم لمهماتهم التعليمية والمساندة لعملية التعليم ، ومن أجل تحقيق النمو المهني المتكامل .

٢ – الإشراف التربوي يتكون من سلسلة من الجهود المخططة والمنظمة والموجهة نحو أداء المعلم لمهماته التعليمية الصفية لمساعدتهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في تنظيم التعلم وتنفيذ المنهاج التربوي وتحقيق أهدافه بفاعلية وأثر .

ويعتمد نجاح وفاعلية الإشراف التربوي بمفهومه الحديث على نظريات الدافعية والتواصل والتفاعل الشخصي والعلاقات الإنسانية والقيادة التربوية ، وعلى عمليات التقويم التكويني لأداء المعلم ومتابعته بصورة شاملة متكاملة .

ولكي يكون الإشراف قادراً على تحقيق هذه الصورة للمستهدفين ينبغي أن يكون شامل المنطلقات متكاملها ، أي أن يكون :

١ – تشخيصياً علاجياً : يعمل على تحديد جوانب القصور والضعف في ممارسات الفئة المستهدفة بكل دقة وموضوعية ، ومن ثم يخطط لتلافي القصور وتطوير الممارسات نحو المستوى المرغوب فيها .

ويعتبر الإشراف العلاجي وما يحويه من لقاءات قبلية وبعدية مع المستهدفين ومن زيارات صفية أحد التقنيات الحديثة في الإشراف التربوي ومنطلقاً مناسباً للتشخيص والعلاج .

٢- وقائياً : **والهدف منه العمل على تجنيب الفئة المستهدفة أية صعوبات قد تعترض أداءهم لأعمالهم ومهامهم المتصلة بتنظيم التعلم أو التعلم أو الإدارة والتقويم ، ولكي يحقق المشرف هذا الهدف الوقائي ، عليه تنظيم برنامج للإشراف والتدريب في أثناء العام الدراسي لمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والكفايات الأدائية اللازمة للأداء الكفي الفعّال .**

٣- بنائياً تطويرياً : **وينطلق هذا الأسلوب من قدرة المشرف على رؤية المستقبل ومواكبة المستجدات النافعة في مجال المهنة والعمل ، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية ، ومن ثم إدخال التطويرات الجديدة على مناهج التعليم ، محتوى وطرائق ووسائل ، وعلى ممارسات أفراد الفئة المستهدفة بهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجديدة والمهام المنتظرة لهؤلاء .**

٤- ومن مضامين الإشراف البنائي التطويري : مساعدة أفراد الفئة المستهدفة على التدرب والتعلم الذاتي والتعلم التعاوني واكتساب مهارات البحث والتجريب والتقويم الذاتي والتدرب على أساليب تحليل العمل وتقدير الحاجات وتصميم برامج التدريب والنمو المهني المستمر .

والمشرف الفعّال يجب أن تتوافر فيه الصفات التالية :

١- إنساني يحرص على العلاقات الإنسانية .
٢- شوري ، يحترم حرية الآخرين ومشاعرهم .
٣- شمولي النظرة من حيث المسؤولية في تحقيق النمو المتكامل للمعلمين والمتعلمين وتحسين المناخ التعليمي والتعلمي كذلك .
٤- يأخذ بأيدي العاملين التربويين باتجاه النجاح في العمل ولا يعمل نيابة عنهم .

ومن مهمات المشرف التربوى :

١- تحديد الأهداف التربوية واشتقاق الخاص من العام .
٢- تنقيح المنهج وتطويره باستمرار .
٣- التعريف بالطرائق والوسائل التربوية الجديدة وكيفية استخدامها .
٤- تقييم أداء التلاميذ .
٥- إعداد الدروس ، والعمل على تنظيم الموقف التعلمي وفق النهج التربوية الصحيحة .

ويمكن الإشارة إلى ثلاثة أنواع من التقويم والمتابعة :

١- تقويم المربين من مديرين ومعلمين .

٢- تقويم التلاميذ ولاسيما عن طريق المساهمة في وضع الاختبارات والإشراف عليها .

٣- تقويم المناهج والكتب الوسائل التعليمية ومتابعة تنفيذ التوجهات والتعليمات .

ممارسة بعض الأعمال الإدارية ذات العلاقة بطبيعة عملهم ومنها :

١- المشاركة في إعداد جداول توزيع الدروس بالتعاون مع المديرين والمساعدين .

٢- التدريب قبل وفي أثناء العام الدراسي ، وذلك لتحسين أداء الكوادر التعليمية المختلفة ورفد خبراتها بخبرات أخرى وإثرائها باستمرار ويتم ذلك من خلال :

أ- تنظيم الدورات التدريبية طبقاً للحاجة إليها .

ب- تنظيم ندوات ومحاضرات تربوية ذات أهمية بالنسبة للمربين .

٣- مهمات تتعلق بالتخطيط وإجراء الدراسات والبحوث وخاصة البحوث الإجرائية التي تساعد في حل المشكلات التربوية التي تواجهها المدارس ويواجهها المربي في عمله .

نقل التجارب التربوية الرائدة إلى المدارس والبحث والتجريب والإطلاع من خلال :

١- تنظيم زيارات متبادلة بين المدارس وبخاصة ذات التجارب الناجحة منها .

٢- تزويد المدارس بالبحوث التربوية وبالنشرات ذات الأهمية .

٣- تشجيع المعلمين على تبني الأساليب الجديدة والعمل على إنجاحها وتعميمها .

وفي النهاية نسأل أنفسنا عن المشرف التربوي الذي نريد :

إن الوظيفة الأساسية للمشرف التربوي الحديث هي : تمكين المعلم من اتخاذ القرار وتحريره من التبعية ، والاستقلال عن المشرف إلى حد بعيد ، ومساعدته على شخصنة ممارساته في مناخ من الحرية المسؤولة والالتزام الواعي.

وباختصار فإنه يعمل على :

١- أن يوجد لدى المعلم شعوراً بعدم الرضا عن بعض ممارساته التعليمية الصفية ورغبة في تغييرها بما يحقق له الرضا الذاتي .

٢- يدفع المعلم إلى القيام بحوار داخلي بينه وبين نفسه يناقش فيه عمله ويحلله باتجاه تطويره وتعديله بالاتجاه المرغوب فيه .

٣ يساعد المعلم على تعزيز ثقته بنفسه وتحقيق ذاته المهنية .
٤- يساعد المعلم المستهدف على اتخاذ القرارات المتصلة بعمله ونموه المهني بثقة وانفتاح وموضوعية ، وليس على تنفيذ قرارات المشرف دون مناقشة .

الأساليب التدريبية والإشرافية المتبعة :

إن الأساليب التدريبية مدخل من مدخلات نظام التدريب وفي كثير من الأحيان يعتمد نجاح البرنامج التدريبي أو فشله على نوع وفعالية الأساليب المستخدمة منه وتنوعها .

إن بعض هذه الأساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات ، وبعضها الآخر أساليب حديثة تهتم بالمتدرب ككل وتبنى على خبراته ، وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه ، وعطفاً على هذه الأساليب فسوف نتبنى في الأعوام القادمة أساليب متنوعة في التدريب والإشراف تراعي خبرات المعلم السابقة وتلبي حاجته وتشبع رغباته ونحقق أهداف مدارس الطموح والتي تطمح إلى إيجاد نمط تجديدي وتطويري في جميع مدخلات النظام التعليمي فيها

تركز على :

١- استخدام المناقشة والحوار في التعليم الصفي .
٢- المهارات العقلية العليا من تطبيق وتحليل وتركيب وتقويم في التعليم الصفي .
٣- الاهتمام بالتطبيقات العملية للموضوعات التي يدرسها الطلبة في المباحث المدرسية المختلفة .
٤- الميل إلى تنويع مصادر التعلم والتعليم في المدرسة فبالإضافة إلى المصادر التقليدية ، تتاح للطلبة فرص تعلمية عن طريق الحاسوب وأشرطة الفيديو وأشرطة التسجيل والألعاب التربوية والتجارب العلمية والمجمعات التعلمية ... الخ .
٥- تبني استراتيجيات التعليم كأسلوب يجب الحرص على تطبيقه في الصف وباستمرار وتقويم فعالياته على الدوام .
٦- تفعيل تقنيات التعليم في التدريس .

وكذلك تبني تقنيات التعليم Instructional Technology

- يعرفها الطوبجي " طريقة في التفكير فضلاً عن أنها منهج في العمل وأسلوب في حل المشكلات " .
- يعرفها الأستاذة السعوديون " تسخير المواد المختلفة من بشرية وغيرها لتحسين نوعية الخبرات التعليمية وحل مشكلات التعليم .

كلمة تقنيات (Technology) :

- يعرفها د/عبد العلم الفرجاني " العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والممارسة والصياغة أثناء التطبيق العملي "

– يعرفها هولت " إنها دراسة لكيفية وضع المعرفة العلمية في الاستخدام العملي لتوفر ما هو ضروري لمعيشة الإنسان ورفاهيته " .

– يعرفها شادويك (تقنيات التعليم) " تطبيق المعرفة بواسطة التكنولوجيا بهدف رفع مستوى التعليم .

ساهمت تقنيات التعليم في كثير من المشكلات منها :

– **الانفجار المعرفي** : يمكن عن طريقها تقديم المعلومات للمتعلم في وقت أقصر وبصورة أكثر فعالية وبطريقة مشوقة تؤدي إلى زيادة التعلم كاستخدام التعليم المفرد والمبرمج والوسائط المتعددة Multi – Media والتي تعطي مرونة أكثر للدمج بين أكثر من وسيلة وهي أحدث مجالات التقنيات التعليمية .

– وعند تطبيق نظاماً تعليمياً يقوم على التقنيات التعليمية فإن زمن التعلم يكون قابلاً للزيادة والنقص بحسب ما يحتاجه المتعلم حيث يتاح لكل متعلم أن يسير بالسرعة التي تناسب خصائصه المختلفة ، وخلال هذا الوقت تقدم له المساعدة اللازمة التي تسهل له تعلمه من قبل المعلم (بلقيس أحمد/ عمان / الأردن/ ١٩٨٩م) .

– **وعند تطبيق** ... : فإن أفق المحتوى يتسع ويمتد عن طريق تقديم مصادر تعلم غنية تنقل المتعلم بشكل مباشر إلى المعلومات وتقدم له الحقائق واضحة عن طريق الصورة أو المشاهد الواقعية ، أو تتيح له فرصة مشاهدة ما لا يستطيع مشاهدته بعينه المجردة أو تقرب له فكرة يصعب تصورها .

١–	الوسائط السمعية	Audio Aids
٢–	الوسائط البصرية	Visual Aids
٣–	الوسائط السمعية البصرية	Audio Visual Aids
٤–	الوسائط التعليمية	Instructional Aids
٥–	وسائط الاتصالات التعليمية	Instructional Media

وعند تطبيق تقنيات التعليم : فإن دور المتعلم يكون ايجابياً ونشطاً ويكون المتعلم مشاركاً في عملية التعليم حيث تتاح له الفرصة للتعبير عن رأيه ورغباته في ظروف تعلمه مثل سرعة تعلمه وشكله وأهدافه ، وهذا الدور للمتعلم يجعله يكتسب مهارات واتجاهات واسعة في العمل التعاوني .

أهمية التكنولوجيا في التعلم:

١ – تنمية قدرة الدارسين على الأداء الفعال في بيئاتهم المتغيرة .
٢ – الاستخدام الفعال للمنتجات والعمليات والنظم التكنولوجية وكذلك القدرة على تقييمها من وجهات النظر الوظيفية والاقتصادية والأخلاقية والاجتماعية والجمالية .
٣ – إعداد مواطنين (معلمين) قادرين على التجديد والنقد والاضطلاع بالمسؤولية .
٤ – الاعتراف بمختلف الحلول والنزعات التكنولوجية واحترامها ، مما يؤدي إلى إيجاد مواقف وتصورات وطموحات أكثر اتساماً بالطابع الايجابي إزاء المسارات الوظيفية التكنولوجية .

تأمل المدارس وهي على مشارف القرن الجديد إلى إحداث نقلة نوعية كبيرة في توظيف الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات بشكل عام بحيث تدخل التقنية الحديثة إلى كافة أوجه العملية التعليمية التعلمية بما في ذلك إدخالها إلى العمل الإداري بالمدرسة والممارسات اليومية للمعلمين . ويستدعي هذا الأمر وضع خطة للتطوير تشمل المناهج الدراسية وأساليب التعليم والتعلم وتدريب معلمي كافة المواد الدراسية والإدارات المدرسية ، وتشمل التجهيزات والشبكات الداخلية والخارجية والبرمجيات .

إدخال التقنيات يعمل على تحقيق الأهداف التالية :

١ – المساهمة في تأسيس ثقافة المعلومات لدى الجيل الناشئ لتأهيلهم بمتطلبات القرن المقبل .
٢ – إحداث تطوير جذري في التعليم يعتمد على محاكاة الأوضاع الطبيعية في الحياة وحل المشكلات الواقعية عبر ما تتيحه تقنية المعلومات من إمكانات في هذا المجال .
٣ – تزويد الناشئة بالقدرة على الاعتماد الذاتي في البحث عن المعلومات التي تحتاجونها لأبحاثهم ودراساتهم مع منحهم الفرصة نتيجة وفرة المصادر لنقد تلك البيانات .
٤ – تزويد أجيال المستقبل برؤية واسعة للفرص اللانهائية التي تتيحها تقنية المعلومات لمستقبل أفضل وعلى كافة الأصعدة .
٥ – تأهيل الطلبة بآليات التواصل مع الآخرين والمعتمدة على تقنيات المعلومات مما يعزز التفاهم والاحترام المتبادل والسلام مع المحافظة على الهوية الوطنية والتعريف بها ، كما ويعزز من قدرات الحوار والتفاوض وتبادل الأفكار الخلاقة ويتيح المجال للتعاون البنّاء في مضمار إقامة المشاريع النافعة مما يرفع من نوعية العمل والإنتاج .

٦–تعزيز التفاعل الايجابي عبر تقنيات المعلومات والانترنت بين المجتمع المحلي والمدرسة وبالأخص فيما يتعلق بمتابعة أولياء الأمور لتحصيل أبنائهم . وهذا بدوره سوف يؤدي إلى تشجيع انتشار الانترنت وازدهار استخدامها لأغراض متنوعة مفيدة .

تعاريف بشأن تكنولوجيا المعلومات:

يعرّف توم فورستر تكنولوجيا المعلومات على أنـها " العلم الجديد لجمع وتخزين واسترجاع وبث المعلومات "

أما اليونسكو فتعرفها " مجالات المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها . وأنها تفاعل الحاسبات الآلية والأجهزة مع الإنسان " .

تكنولوجيا المعلومات تشمل : الإنسان ، والآلات والتجهيزات المختلفة ، والأفكار والآراء وأساليب العمل ، وطرائق الإدارة لتحليل المشكلات ، وابتكار وتنفيذ وتقويم وإدارة الحلول لتلك المشكلات التي تدخل في جميع جوانب التعلم الإنساني .

تعريف سمث وكامبل " علم معالجة المعلومات الخاصة بواسطة الحاسوب واستخدامه للمساعدة في توصيل المعرفة في الحقول الفنية والاقتصادية والاجتماعية " .

العناصر : الحاسب ، المكتبة ، التلفزيون ، قاعات عرض .

ومن الأهداف الإستراتيجية المتطورة :

إيجاد نظام تعليمي فاعل تتوافر له :

١- المحتوى العلمي المتجدد .
٢- الطرائق والأساليب والوسائل الحديثة .
٣- وقبل هذا كله القوى البشرية الكفؤة والماهرة والقابلة للتدريب المستمر ، ليرتفع التعليم إلى مستوى المهن الرفيعة ، ومن ثم يزداد مردوده الاجتماعي والثقافي والاقتصادي .
٤- نريد طلاباً وأجيالاً مسلحة بعلوم المستقبل .
٥- ومتقنة لتقنيات العصر .
٦- وقادرة على الإنتاج والعطاء بمعدلات عالية .
٧- إن تطوير التعليم يشرق من عيون التلاميذ نستشرف منها المستقبل ونحدد الأهداف التي ترسم معالم التغيير المنشود ، ووضع الركائز الإستراتيجية والتي هي محاور التطوير المنشود .
٨- التعلم مفتاح التنمية البشرية المستدامة ، وأساس الوجود المستنير وسند العيش الكريم .
٩- التعلم ، هذا " الكنز في الداخل ، هو حصيلة الفرص المفتوحة والمتنوعة للوصول إلى المعارف واكتساب الخبرات
١٠- القدرة على التعلم هي لب النمو الإنساني .
١١- إن التعليم يهدف إلى تحقيق المجتمع المتعلم ، الذي يقوم على اكتساب المعارف وتجديدها واستعمالها .

يهدف مركز التطوير من وراء ذلك كله إلى تغيير ملحوظ في أداء المعلم يتمثل في :

١ – تحول أساليب المعلم من تعلم فردي إلى تعلم تعاوني .

٢ – من تعلم يشارك فيه بعض الطلبة إلى تعلم يشارك فيه جميع الطلبة .

٣ – من تعلم يركز على تنمية نوع واحد من الذكاء إلى تعلم ينمي أكثر من نوع من الذكاء .

٤ – من تعلم لا يستجيب لاهتمامات المتعلم وحاجاته ويفرض عليه إلى تعلم ممتع طبيعي يستجيب لاهتمامات المتعلم وحاجاته .

٥ – من تعلم لا يُعطى فيه المتعلم الحرية في التفكير والتعبير بشكل كاف إلى تعلم يبيعلي صوت المتعلم ويمارس فيه المتعلم الحرية في التفكير والتعبير مع الآخرين دون سيطرة أو استثناء .

٦ – من تعلم عن طريق الإلقاء والشرح إلى تعلم يكثر فيه التفاعل والتساؤل والحوار والمناقشة وحل المشكلات .

الأهداف المتوفاة من التدريب :

يؤمل بعد عملية التدريب أن يصبح المتدربون قادرين على :

١ – تطوير وعيهم الذاتي لطرق تدريسهم في أثناء سعيهم لبناء تعلم صفي يتمركز حول الطالب .

٢ – تصميم خطة لتحسين الجو النفسي في غرفة الصف ولمراعاة الفروق الفردية .

٣ – تطبيق تقنيات طرح الأسئلة في مجالات مختلفة من المعرفة والمهارة .

٤ – عرض تطبيق تعليم التفكير الناقد في غرفة الصف ، بما في ذلك تنفيذ الطريقة العلمية في التعامل مع الشؤون المدرسية الرسمية وكذلك مع الخبرات الحياتية اليومية .

٥ – القدرة على استخدام التقويم الملائم .

٦ – القدرة على إجراء البحوث الإجرائية اللازمة .

٧ – تبني أسلوب الاستراتيجيات بمختلف أنواعها في التدريس .

٨ – القدرة على التشخيص والعلاج والإثراء .

٩ – القدرة على التقويم وتملك مهارات أساليبه وأدواته .

أهداف إدارة الإشراف والتطوير التربوي :

زيادة فعالية العملية التربوية بتحسين أداء المعلم وتحسين مستوى تحصيل الطلبة وذلك من خلال :

١ – توجيه التعلم والتعليم المدرسين نحو تنمية مهارات وقدرات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد والتفكير العلمي .

٢ – ربط التعلم المدرسي بالحياة وتوجيهه نحو التطبيق والممارسة العملية .

٣ – مراعاة الفروق الفردية بمختلف أشكالها في التعلم والتعليم المدرسين على نحو يتيح لجميع الطلبة النمو في فاعلياتهم الذاتية وقدراتهم الشخصية .

٤- وهذا يتطلب من المعلمين أن يعوا ممارساتهم الحالية وأن يتبصروا في الممارسات الجديدة (بتبني طرائق حديثة في التدريس كأسلوب حل المشكلات و العصف الذهني والاستقصاء ... الخ) و التي تقتضيها هذه الاتجاهات ، وأن يقبلوا على تعلم مهارات وطرائق عمل وأدوات جديدة تتفق وهذه الاتجاهات .

٥- على المعلم أن يعي ثمة ما يوجب عليه أن يتغير في ناحية ما ، والتغير لا يأتي بالقراءة أو بالأخبار والسرد فحسب وإنما يتحقق بالممارسة والعمل أي القيام به وبالتأمل في نتائجه وفي انعكاس هذه النتائج على عمليتي التعلم والتعليم .

٦- وهذا يتطلب من المعلم فحص أهدافه التعليمية باستمرار وفحص ممارساته كذلك في إدارة الصف وطرح الأسئلة الصفية المنمية للتفكير ، والتأمل في أثر الطرائق التي يستخدمها في تعليم طلبته .

ولهذا لابد للمعلم من تبني مهارات يجعلها محوراً لممارساته الصفية ويدرب طلابه عليها ومنها :

١- مهارة جمع البيانات والمعلومات عن طريق الملاحظة .

٢- مهارة تصنيف المعلومات وتنظيمها وتقويمها .

٣- مهارة إجراء المقارنة بين الأفكار والأحداث وفق أوج الشبه والاختلاف .

٤- مهارة استخلاص نتائج واستنتاجات من الأدلة .

٥- مهارة التوصيل إلى تعميمات أو أفكار عامة .

٦- مهارة المعالجة الذهنية للخبرات الجديدة .

وحتى يستطيع المعلم تنمية التفكير لدى طلابه يجب عليه الابتعاد ما أمكن عن التلقين والتسميع ومراعاة ما يلي :

١- توجيه نشاط الطلاب توجيهاً يمكنهم من التفاعل المثمر والمستمر مع المواقف التعليمية عن طريق المرور في خبرات تربوية تعدل سلوكهم وتؤدي إلى تنمية تفكيرهم وبالتالي نموهم نمواً متكاملاً .

٢- تقويم نتائج النشاطات المعطاة كالقراءة والمناقشة والشرح والتوضيح والتفسير والملاحظة .

٣- التركيز على مشكلات طلابه التعليمية ومشكلات البيئة والمجتمع بما ينمي تفكير الطلاب ويساعدهم على حل مشكلاتهم والإسهام بدور فعال في تقدم مجتمعهم .

٤- تشجيع الطلاب على المناقشة وإيجاد جو من الجدول التربوي من خلال المناقشات التربوية الهادفة والتي تستغل فعالية التلاميذ وتثير دوافعهم .

وتشير الدراسات التربوية إلى أن أنماط سلوك المعلم التي تعزز تفكير الطلبة داخل الصف يمكن تصنيفها في أربعة مجالات :

١- التساؤل .　　　　٢- التنظيم .

٣- الاستجابة .　　　　٤- النمذجة (التصرف بانسجام مع الأهداف) .

وحتى يتطور المعلم في آرائه ويغير من أدواره فلابد أن ينوع في طرائق تدريسه ومنها :

الحوار والمناقشة . الاستقصاء . الاستقراء . الاستنتاج . الاكتشاف . وطريقة حل المشكلات . وطريق العصف الذهني . والتعلم التعاوني . والمناظرة . والتعلم عن طريق المشروع . والتعلم بطريقة العقود . والتعلم بطريقة التقويم التشخيصي وتبني طرائق التعلم الذاتي ومنها :

أ- خطة كيلر . ب- التعلم للإتقان . ج- التعلم عن طريق البطاقات التعليمية .
د- التعلم المبرمج . هـ- التعلم بواسطة الحاسب والطريقة الهربارتية .
و- التعلم باللعب . ز- التعلم باستخدام الدراما ح- طريقة تمثيل الأدوار ... الخ .
ط - الاستراتيجيات بشكل عام .

زيادة فعالية الإدارة المدرسية ، وذلك من خلال تفعيل جميع الطاقات البشرية وتوجيهها جميعاً لخدمة العملية التعليمية التعلمية وكذلك من خلال تحفيز المعلمين وتفجير طاقاتهم من خلال زيادة اللقاءات معهم وتعزيزهم وتشجيعهم وتحفيزهم وإيثار حماسهم ومحاسبة المقصرين منهم (الجبر زينب علي/ الإمارات /١٤٢٣هـ) ، البوهي فاروق شوقي / القاهرة/ ٢٠٠١م).

زيادة فاعلية استخدام مركز مصادر التعلم والمتمثل في :

- المختبرات : وذلك من خلال رصد المخصصات السنوية لها . وتزويدها بالتقنيات والمحاليل والمركبات الكيماوية والأنابيب المحتاجة لها بما يتناسب والمناهج المقررة وتفعيل سجلاتها لتوثيق التجارب المخبرية والنشاطات الإبداعية.

- المكتبات : من خلال رصد المخصصات السنوية لإثرائها وتزويدها بالدوريات الحديثة والكتب التربوية التي تخدم المنهاج والمعلمين لتصبح بحق مصدر النمو المهني للمعلم ، وتنظيم زيارتها وفق برنامج يتيح للجميع زيارتها والاستفادة منها .

- مشاغل اللغة ومعامل الحاسب : الاهتمام بصيانتها وتحديثها ورصد المخصصات لذلك ومتابعة المعلمين أثناء استخدامها وحثهم على تفعيلها .

وخلاصة القول فإن عملية التطوير تشمل المجالات التالية :

١ – تحسين مخرجات العملية التعليمية بتطور مدخلاتها .
٢ – المناهج والكتب المدرسية وإثرائها وتنويعها وإدخال مصادر جديدة مثل Science ،Math ابتداءً من الصف الرابع
٣ – التقنيات التربوية وتوفيرها وتطويرها وتفعيلها .
٤ – الإدارة المدرسية وترسيخ مبدأ القيادة والمتابعة والمساءلة .
٥ – المعلم وتدريبه وتطوير أساليب اختياره . والسعي لرعايته وتحفيزه وإيجاد الوسائل الكفيلة لاطمئنانه وأمنه الوظيفي.

٦-تطوير عمل رائد النشاط بالتركيز على الأندية وتفعيلها كالنادي العلمي ونادي الصحافة ونادي اللغة العربية الفصحى ونادي اللغة الإنجليزية ونادي الابتكارات العلمية .

٧- لابد من متابعة ما يدور حولنا من ندوات ومحاضرات ومناقشات وضرورة متابعتها من قبل مدير المركز وتنظيم حضور هذه الندوات والمشاركة في مناقشاتها والاستفادة من كفاءة المجتمع المحلي وأولياء الأمور (وخاصة من ذوي الاختصاص) ويترك هذا الاتصال لمدير مركز التطوير التربوي وتنظيم محاضراتهم في مركزنا الثقافي .

ضوابط التطوير :

١ – معيار العمل التربوي وهو تحقيق أعلى درجة من التكيف مع المتغيرات لتلبية الحاجات المتجددة في عالم متسارع التغير ، والتعامل مع المتغيرات استيعاباً وابتكاراً وعطاءً ، والتميز النوعي في القدرات الذاتية الخاصة بالانتفاع الأفضل من الإمكانات المتاحة لنا في هذه المدارس .

٢-المراجعة والتقويم لجميع الأهداف والأساليب المتبعة لتنشيط المؤسسة التربوية ، وبشكل دائم يرافق مراحل التطبيق كلها .

الفصل الثامن

الإدارة والتخطيط التربوي

محتويات الفصل :

- مفهوم الإدارة .
- وظائف الإدارة .
- إدارة الأفراد .
- وظائف إدارة الأفراد .
- مفهوم الإدارة التربوية .
- مفهوم الإدارة التعلبمبة .
- العلاقة بين الإدارة والقيادة.
- وظائف الإدارة التعليمية .
- الاتجاهات الحدثية في الإدارة المدرسية.
- المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية .
- القيادة والاتجاهات الإدارية الحديثة .
- نشأة التخطيط .
- معني التخطيط .
- التخطيط التعليمي.
- أهمية التخطيط .
- أهداف التخطيط التعليمي.
- المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التربوي.
- أنواع التخطيط .
- خصائص التخطيط التربوي .
- صعوبات التخطيط التربوي .

الفصل الثامن

الإدارة والتخطيط التربوي

الاهتمام بالإدارة المدرسية كميدان تعليمي من الميادين الحديثة ، بدا بالولايات المتحد ة الأمريكية في النصف الأول من القرن العشرين عام١٩٤٦ حيث قدمت مؤسسة كيلوج منحة مالية للجامعات الأمريكية لدراسة و تطوير الإدارة المدرسية . كما قامت السلطات التعليمية المحلية بإجراء الدراسات والبحوث بهدف إرساء الإدارة المدرسية على أسس علمية. وبدأت انجلترا بإجراء البحوث عليها أيضا في الستينات من القرن العشرين ومن هاتين الدولتين انتقل الاهتمام بهذا العلم الحديث وتطويره إلى جميع دول العالم ثم أصبحت الإدارة المدرسية من العلوم التربوية.

الإدارة المدرسية بصفتها علما تستفيد من العلوم الأخرى كعلم الإدارة وعلم النفس وغيرها لان احتكاكها بهذه العلوم يكسبها تطورا ونموا جديدين الذي تنعكس نتائجه على التربية نفسها لان الإدارة المدرسية هي الجهاز القائم بتنفيذ السياسة التعليمية فعليا (الجبر زينب علي /الإمارات/١٤٢٣هـ) . المدرسة بوظائفها العديدة، واعتبارها بيت الطلبة الثاني فهي بحاجة إلى قائد بارع ليرعى مصالحهم ويتابع نموهم الشامل. وهنا ذكر لأهم مجالات الإدارة التربوية والمدرسية وتطوراتها في الوقت الحالي. وملخص عن الإدارة المدرسية وما يحتويه هذا العلم الحديث.

مفهوم الادارة:

إن الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه ، مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف .

وهذا المفهوم الشامل:

١. العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة(الديوك تيسير عبد المطلب /عمان /٢٠٠٥ م).

٢. العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية.

٣. العمل الإداري هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدفٍ محدد أو مجموعة من الأهداف

٤. إن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين. هل الإدارة علم أم فن؟ اختلف الكتاب والممارسون في الإدارة من حيث كونها علمًا خالصًا أم فنًا خالصاً أم مزيجا من العلم والفن؟ الإدارة فن خالص:ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، خاصة يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد 'مبدعون' في أي مجال فإن

هناك مديرون ماهرون في مجالهم.الإدارة علم خالص: ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم يقوم على جميع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق (حسين سلامة عبدالعظيم /عمان / ٢٠٠٤م) .

وظائف الإدارة:

إن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة يطلق عليها الوظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

١. التخطيط: ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل و التنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟، وما هو الواجب عمله؟، ومتى؟، وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟، ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، تحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

٢. وظيفة التنظيم: تنطوي هذه الوظيفة عل تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسم وتجزئة في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام.وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

٣. وظيفة التوجيه: وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

٤. وظيفة الرقابة: تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

إدارة الأفراد :

تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيرًا في الإنتاجية، ويومًا بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيرًا في كفاءة المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتهم عمقًا وتشعبًا، مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف.

تعريف إدارة الأفراد:

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي :

١. إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

٢. أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضًا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

٣. أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة.

وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة ، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية .

وظائف إدارة الأفراد:

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

[١] الحصول على الموارد البشرية: ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي تتعلق بما يلي:

أ . تصنيف الوظائف.

ب . تخطيط الموارد البشرية.

ج . الاستقطاب والاختيار والتعيين.

[٢] تنمية الموارد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، وتشمل:

أ . مفاهيم أساسية في التدريب.

ب . تحديد الاحتياطات التدريبية.

ج . تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

[٣] حسن استخدام الموارد البشرية:

وذلك ضمانًا لاستخراج أفضل ما في العاملين من طاقات، وحسن معاملتهم وتدبير شؤونهم، وتشمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:

أ . الرواتب.

ب . الحوافز.

ج . تقويم الأداء.

د . الترقية.

هـ . النقل.

وهذه الوظائف ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل تتكامل مع بعضها البعض من منظومة منسقة للوصول إلى أداء راق لإدارة الأفراد ومن ثم للمنظمة ككل.

مفهوم الإدارة التربوية:

هي الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والإفراد المتصلين بها . بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التعليمية والمؤسسات و الإفراد. وتختص برسم السياسات التعليمية ونتاج الإدارة لتربوية هو الأجيال المتعاقبة المتعلمة التي تخدم المجتمع (عريفج سامي سلطي /عمان / ٢٠٠١م) .

– العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

هي علاقة الأصل بالفروع والجزيئات. فالإدارة التربوية هي الجهة التي تعني بالمشاركة برسم السياسة التربوية المستمدة من فلسفة الدولة و طموحاتها، و تقوم ببلورة هذه السياسة من خلال وضع استراتيجيات معينة يتم ترجمتها إلى خطط وأهداف وبرامج تشمل كافة مفردات العملية التعليمية ، يشارك في تنفيذها مستويات إدارية مختلفة. الادراه التربوية تساعد الادراة المدرسية ماليا وفنيا لتنفيذ سياساتها و تشرف على الإدارة المدرسية لتضمن سلامة تنفيذ العملية التربوية (البوهي فاروق شوقي /القاهرة / ٢٠٠١م).

مفهوم الإدارة التعليمية:

هي حلقة الوصل بين مستويات الإدارية العليا (الإدارة التربوية – ممثلة بوزارة التربية والتعليم) والمؤسسات التعليمية المختلفة من التعليم العام . وهي المهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة وهي ليست عملية إشرافية تتولاها سلطة ما وإنما تشمل أكثر من ذلك مثل المناهج الدراسية، الحياة المدرسية و الكوادر الوظيفية وأسليب التقويم المدرسي (عطوي جودت عزت / الأردن / ٢٠٠١م) .

مفهوم الإدارة المدرسية:

هي الجهاز التنفيذي الذي يقوم بتنفيذ الخطط و البرامج وفقا للسياسات المرسومة حسب التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم أو من إدارة التعليم مباشرة. والإدارة المدرسية تمارس مهامها داخل البيئة المدرسية و المجتمع المدرسي من خلال المعلمين و التلاميذ والموظفين والمدير.وخارجها مع أولياء الأمور و المجتمع المحلي ، بالإضافة إلى المؤسسات التعليمية ذات العلاقة. الإدارة المدرسية هي اخطر واهم وحدة لأنها تتعهد الأجيال بالتربية والإعداد الأمثل للحياة (الجبر زينب علي /الإمارات /١٤٢٣هـ) .

العلاقة بين الإدارة و القيادة:

الإدارة:

هي العمليات المتداخلة المختلفة و مكمله لبعضها، تسعى إلى الاستفادة بأقصى ما يمكن من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة فيها و ذلك عن طريق استخدام الوظائف الإدارية ابتداء من التخطيط و انتهاء بالتقويم، بغية تحقيق الأهداف المنشودة و هي نشاط آنساني يتمثل في توزيع الإعمال على الآخرين حسب تخصصاتهم و تولي الإشراف على التنفيذ وتقديم المساعدة اللازمة بالتوجيه والمتابعة والتقويم. الإدارة تعتمد على ما في يدها من سلطة يكفلها القانون بشكل أساسي.

القيادة:

هي قدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك واتجاهات المرؤوسين و التفاعل بينهم المبني على العلاقات الإنسانية ، فالقيادة تبني الثقة من خلال الإقناع و الاقتناع والتأثير جاعلة من السلطة امرأ ثانويا. من الضروري للإداري التربوي إن يكون قائدا يكسب رضا الموظفين و اللجوء إلى الحوار الهادف الفعال و إن يشجع العمل التعاوني. ذا فالعلاقة بينهما هي أن الإدارة و القيادة تسيران في اتجاه واحد و تتلازمان لخلق الإداري الناجح المعاصر.

وظائف الإدارة المدرسية:

لم تعد وظائف الإدارة المدرسية مقتصرة على الإعمال الروتينية المكتبية التي تتمثل باستخدام اللوائح و الأنظمة و القوانين المدرسية و المحافظة على المبنى المدرسي و الأجهزة و المواد المتاحة فيه وملاحقة الصيانة للمرافق المدرسية، وما إلى ذلك من أمور شكلية، و إنما تضطلع بمهام فنية إلى جانب المهام الإدارية. فالإدارة المدرسية الحديثة مسئول عن كل الإعمال

والنواحي الفنية في المدرسة، من مناهج، وكتب مدرسية و طرق تدريس و أنشطة وعن علاقة المدرسة بالمدارس الأخرى و المجتمع المحلي. و مسئولة أيضا عن تامين الموارد المالية و تطوير العمل الإداري و الفني بالمدرسة، و متابعة جميع الأنشطة المدرسية و الثقافية و الاجتماعية و الرياضية. وإجراء التخطيط اللازم للبرامج المدرسية والإشراف على تنفيذها وفقا للخطط المرسومة. وبما يتماشى مع السياسة العامة للدولة، وتقييم جميع الإعمال على مستوى الإداريين و المعلمين والتلاميذ بهدف تنمية و تطوير المجتمع المدرسي.

و هكذا نجد أن و طائف الإدارة المدرسية لا يمكن إن تقف عند فهي كثيرة و متشعبة نوجزها بالاتي:

١. تفعيل اللوائح و الأنظمة والقواعد التنظيمية.
٢. الإشراف على عملية التدريس و متابعتها و تطويرها.
٣. توزيع التلاميذ على الفصول و فقا لإمكانية المدرسة و قدرتها الاستيعابية ، مع مراعاة الفروق الفردية في التوزيع.
٤. تطوير المنهج الدراسي و تشكيل اللجان المختصة بذلك و متابعة التطوير
٥. مراعاة مبدأ العلاقات الإنسانية والتعامل برقي مع التلاميذ، و العاملين ، وإفراد المجتمع الخارجي.
٦. متابعة مواظبة التلاميذ و المعلمين و العاملين.
٧. إعداد التقارير الخاصة بسير العمل.
٨. إعداد تقارير تقييم أداء المعلمين.
٩. متابعة عملية سير الامتحانات واعتماد نتائجها.
١٠. دراسة حالات المعلمين و تحديد احتياجاتهم من تدريب، و اقتراح برامج تدريبية أثناء الخدمة.
١١. إعداد الجداول المدرسية المختلفة و توزيع الحصص على المعلمين بعدالة.
١٢. توفير البيئة المفرحة و الآمنة للتلاميذ.
١٣. الإشراف على المقصف المدرسي و التأكد من سلامة المواد الغذائية المقدمة للتلاميذ.
١٤. إكساب التلاميذ المهارات المختلفة للتأمل مع المشكلات و مواجهة الصعاب التي يلاقونها، واتخاذ القرارات
١٥. عقد الاجتماعات الشهرية لمناقشة المستجدات و التعليمات و الاحتياجات الخاصة بالمدرسة وإيجاد القرارات السليمة.
١٦. الاهتمام بالموهوبين و بطيئي التعلم و بناء برامج خاصة لرعايتهم.
١٧. معرفة حاجات و تطلعات المجتمع والعمل على تحقيقها.
١٨. تفعيل المجالس واللجان واللوائح الإرشادية
١٩. متابعة جودة إدارة الصفوف الدراسية و التأكد من تحقيق المعلمين للانضباط داخل حجرات الدراسة.
٢٠. إدارة الوقت.

الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية المعاصرة:

الإدارة المدرسية تواجه كثير من التحديات والمستجدات في نواحي الحياة ، الذي يجعلها مضطرة للتكيف ما التغيير و مسايرته. الذي يتطلب الجهد للمواجهة و للاتجاهات الحديثة (حسين سلامة عبدالعظيم /عمان / ٢٠٠٤م) .

ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية التي تتطلب تعامل ناجح معها:

١ –إدارة الوقت:

إدارة الوقت عنصر من عناصر التخطيط الذي هو عمل ذهني و تفكير المنضم لرسم البرنامج الذي سيقوم بموجبة العمل. وفقا للأهداف المطلوبة بالاستخدام المثل لكل من الإمكانات المتاحة باختيار أفضل الطرق لتحقيق الأهداف بأقصر و فت وجهد.

فالإداري أو المعلم الذي لا يضع حساب الوقت في خطته قد يتخبط. و يسبب قلة الإبداع وغياب روح العمل ألفريقي و قلة الثقة بين الإفراد و القلق و قلة الإنتاجية.

إدارة الوقت حاليا تعد من أهم مصادر النتاج فقياس التقدم و الإنجاز يقاس على الوقت الذي بذل في ذلك. فالمدير الفعال الذي يدير الوقت و يخطط له بحيث يستفيد من كل دقيقة. و ينفق الوقت في و ضعة الصحيح. إذا فإدارة الوقت مهمة لعملية الإنتاجية و دليل التقدم الحضاري.

على المدير و المعلم استغلال الوقت بشكل جيد بإتباع الأتي:

١ – تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات لاختصار الوقت، دون اللجوء إلى إعطاء تعليمات يومية حول الإعمال المطلوبة. فالكل يعرف مسؤولياته اليومية، كذلك التلاميذ يعرف كل منهم ما علية منذ اليوم الدراسي الأول.

٢ – ترتيب الإعمال ابتداء من الأهم والأكثر إلحاحا ثم الشروع بعمل المهم.

٣ – إذ انا لقيام بمجموعة الإعمال في إن واحد يتسبب في مضيعة الوقت و من ثم إلى التخبط و سوء الإنتاج.

٤ – انجاز الإعمال الصعبة التي تحتاج تفكير و هدوء قبل الروتينية.

٥ – وضع جدول زمني لانجاز المهام .

٦ – استغلال أوقات الركود و الانتظار في عمل شيء مخطط له مسبقا.

٧ – معرفة أنواع مضيعات الوقت و طرق علاجها و الحذر من الوقوع بها.

٢ – إدارة الأزمات:

إن مصطلح الأزمة في اللغة يعني الضيق و الكرب و من هذا المنطلق أطلق على المواقف الشديدة و الصعبة عبارة المواقف المتأزمة. و هي المواقف التي تعد مرحلة المشكلة إلى ما هو ابعد منها و أكثر تعقيدا".

وهي حالة مؤقتة من الاضطراب و اختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهة الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز بما تنطوي علية تلك الحالة من إمكانات لحدوث نواتج أو مترتبات موجبة أو سالبة بشكل جذري.دور

الأزمة موقف طارئ و مفاجئ يحدث بسرعة و تتداخل الأمور ما يخلط الأسباب بالنتائج و هذا يتطلب الحل السريع لحسم الأمور واتخاذ القرار السليم. والأزمة التعليمية التي تظهر عادة عندما يكون هناك عدم اتساق بين الأنظمة التعليمية و المحيط الخارجي اي المجتمع المحلي، ففي الوقت الذي يواكب فيه المجتمع المحلي التغيرات المتلاحقة السريع نجد إن النظام التعليمي يقف عاجزا عن إدخال التغيرات الأزمة بالسرعة الممكنة مما يتسبب في إحداث الأزمة التعليمية. وتحدث بسبب القصور في الإمكانات المادية البشرية و جمود سياسة التعليم و نظامه. و كثرة أعدا التلاميذ المتقدمين و قلة إعداد الفصول الدراسية، وعدم تهيئة البيئة المدرسة المناسبة إضافة إلى غياب التخطيط في توسعة نطاق الميدان التعليمي وعجم و وضوح الفلسفة والسياسة التعليمية والتركيز على المخرجات أكثر من النوعية ز غياب الدروس التطبيقية كمهارات حل المشكلات و اتخاذا لقرارات مما يشعل فتيل الأزمة في التعليم. تنشا الأزمة التعليمية داخل المدارس بسبب سوء الإدارة المدرسية بالدرجة الأولى. فهي حالة من عدم التنظيم والضيق تتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف يؤدي غالبا إلى نتائج غير مرغوبة و بخاصة في حالة عدك الاستعداد لمواجهتا.

خصائص الأزمة:

المفاجئة: إي أمر غير متوقع.

التهديد: كان يهدد طرف أخر إذا لم يستجيب له.

نقص المعلومات: يجعل الشخص يتخبط و لا يرى الاتجاه السليم.

ضيق الوقت: لا مجال للتفكير العميق مما يسبب الإرباك فيلجئ متخذ القرار إلى قرار سريع للحد من تفاقم المشكلة

تتطلب إمكانيات مادية و معنوية ضخمة: تحتاج إلى إمكانات مادية و بشرية مما يرهق كاهل المؤسسة و يضيف الأعباء الكثيرة.

السرعة والتدخل والتعقيد: تتصف أحداث الأزمة بالسرعة والتعقيد مما يجعل السيطرة عليها أمرا صعباً.

التغير في العلاقات : ترتفع درجات التوتر بين أعضاء المنظمة .

مفهوم إدارة الأزمات:

هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجنيب سلبياتها. والاستفادة من ايجابيتها. وهي أيضا" استخدام أساليب إدارية متعددة تساعد على توفير الجو الملائم للتعامل مع الأزمة.

٣- إدارة التغيير:

أي إحداث تغيرات في الإدارة المدرسية في أهدافها وسياساتها و في أي عنصر من عناصر التنظيم من اجل المواكبة مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة و أيضا تحسن و تطوير الأداء. و هي مهمة لجعل الناس يتوقفون عن عمل الأشياء بطريقتهم المعتادة و إتباع الطريقة الجديدة و يستوجب ذلك ردود فعل لبقة إزاء الموقف الصعب واختيار الحوافز المناسبة لكل مرؤوس.

والقائد الناجح وهو ذلك الذي يعمل أولا على تقديم توضيح مفصل عن ضرورة إحداث التغيير أي لتطوير مستوى الأداء و يحدد آلية قيادة الأفراد من اجل إحداث التغيير المطلوب.و يختار فترة التغيير بنجاح وهذا يستوجب وجود بعض القدرات لدى القائد كتقديم ردوده بطريقة لبقة إزاء موقف صعب، أو اختيار الحوافز التي تتناسب وشخصية كل مرؤوس، أو تقديم الشرح بطريقة فعالة على سؤال يطرح عليه .

٤-إدارة الصراع :

الصراع آمر عادي و لا يمكن الحصول على موافقة بالإجماع على أمر ما. ولكن البعض يحاول السيطرة على الصراع من خلال التغاضي عن الخلافات و هذا آمر غير مرغوب به بالتربية. لذا علينا إدارة الصراع عن طريق الحوار الهادئ و تبادل وجهات النظر و توضيح المسببات و توسيع المناقشة لقبول أو رفض موضوع ما مع توضيح مزاياه و عيوبه. . لذلك المجموعة المتباينة في أفكارها أكثر إنتاجية من المجموعات المتجانسة. وقد ينشأ الصراع بين مدير المدرسة والمعلم نتيجة لاختلاف الآراء أو عدم وضوح التعليمات واللبس وعدم الفهم للمعاني. كما انه قد ينشأ بين المعلمين أنفسهم أو بين بعض المعلمين وإدارة المدرسة أو بين التلاميذ بعضهم ببعض أو بين التلاميذ والمعلم، ومن واجب مدير المدرسة تبصير المعلم بأهمية مواجهة السلوكيات السلبية بأخرى ايجابية واجتناب اللجوء لعلاج السلوك السلبي بمثله،بل اللجوء إلى الايجابية في كل الأحوال إذ أن السلوك السلبي يقود إلى سلسلة من السلبيات التي تقود إلى التوتر والإجهاد ، أو ربما إلى هجرة المدرسة. أن المعلمين والإداريين الذين يولون النظام المدرسي جل عنايتهم ويسعون إلى تقليل الصراع إلى ادني حد ممكن وذلك عن طريق قيام المعلم منذ بدء العام الدراسي بالاشتراك مع تلاميذه بوضع نظام داخل حجرة الدراسة وهذا النظام يتضمن النتائج المترتبة على قيام بعض التلاميذ بسلوكيات مرفوضة. ولحل الصراع بين المعلمين والتلاميذ على مدير المدرسة تشجيع المشاغل التدريبية وبرامج التدريب أثناء الخدمة لتحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة وكيفية إدارة الصف واستراتيجيات التعامل مع الصراعات مع التلاميذ .

هناك بعض الطرق المقترحة للتعامل مع الصراع:

اعرف استجاباتك للصراع و تحر عن لطرق الممكنة للتعامل مع موقف الصراع.

اختر الاستراتيجيات المناسبة و العملية و درب نفسك عليها.

ابحث عن طرق لمنع الصراع و طور مهاراتك الاتصالية.

لكي يتمكن مدير المدرسة من تدبر الصراع هنالك خمسة أنماط من السلوك المستخدم في ذلك:

النمط التعاوني: يعطي هذا النمط أهمية للأهداف الشخصية و العلاقات في أن واحد.

و يقوم على أساس الاعتراف بجميع الأهداف و إشباعها بهدف التسامح. و تقبل أحاسيس الآخرين و محاولة الوصول إلى حلول مقبولة.

نمط التسوية أو المصالحة: يهد هذتا النمط إلى إيجاد حل ملائم يرضي كل الأطراف، وفية يربح كل طرف شيء و يخسر شيء و هو قائم على الاقتناع لإيجاد حل وسط.

نمط المجاملة أو الخسارة: وهو اللجوء إلى إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الأفراد الخاصة للحفاظ على العلاقة الشخصية و الرضوخ لمطالب الآخرين و تجاهل الخلافات وعدم مناقشتها.

نمط التنافس: يتسم هذا النمط بعدم التعاون إذ يستخدم كل ما لدية من قوة لتحقيق هدفه لأنة يرى أن الخسارة في ذلك تعني قلة الكفاءة و فقد الكيان.

نمط التجنب : و هذا الأسلوب يحمي الفرد من خوض معركة مع الآخرين يعلم أنة لن يربحها لذلك فهو يتحاشى الخلافات بالانسحاب منها أو تجاهلها و لهذا مردود سلبي على الفرد إذ يؤدي إلى الإحباط و الحقد.

٥- إدارة الإبداع:

أي ابتداع أو اختراع شيء جديد بفكرة لم تطرأ من قبل. والإبداع هو إيجاد الحلول الجديدة للمشكلات و المناهج. و تختلف درجة الإبداع من شخص إلى أخر حسب درجة الذكاء والخبرة و لعل الحاجة هي المحرك الأول للقدرة الإبداعية.

التفكير الإبداعي وهو القدرة على استدعاء اكبر عدد من الاستجابات المناسبة تجاه مشكلة ما في فترة زمنية محددة ليقوم بها القائد الإداري ليصل إلى حل مشكلة.

ويعتمد التفكير ألابتكاري في حل مشكلات على أمور عدة منها: الطلاقة وهي القدرة على تشكيل اكبر عدد من الاستجابات تجاه المشكلة، والمرونة، ويقصد بها تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية أليفية، والأصالة، وهي القدرة على وضع استجابات قليلة التكرار، وتتميز بالقبول الاجتماعي، ثم الحساسية للمشكلات ويقصد بها القدرة على إدراك ما تحتاجه من مواقف من تحسينات وتعديلات، والإحساس بهذه المشكلات يدفع المبتكر لان يقدم حلولا مختلفة لها .

المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية :

ولا:- المشكلات الإدارية التي يعاني منها مدير المدرسة:

يتعرض مدير المدرسة لمجموعة من المشكلات الإدارية التي تقف حائلا دون تمكنه من أداء عملة بفاعلية ومن هذه المشكلات:

١ – تعدد مستويات التنظيم :

يؤدي ذلك إلى كثرة الفواصل بين المستويات و والى صعوبة استخدام أدوات الاتصال و قنواته مما يعوق و صول المعلومات و يعطل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. لذا يقتضي الأمر أن يمنح مدير المدرسة صلاحيات تتناسب و طبيعة عملة الذي

يتطلب المرونة. بالإضافة إلى تشتت الأقسام الإدارية كالوزارة مثلا و صعوبة التنقل بين هذه الوحدات . ولحل المشكلة اللجوء إلى ممارسة اللامركزية و تفويض الصلاحيات.

٢ - تعقد الإجراءات:

الدول النامية تتبع الطرق الرسمية في التعامل و تبدي عدم الرغبة في إجراء التجارب. ولاستفادة من خبرات الآخرين. و الإجراءات الروتينية المملة.

الحل: البعد عن المركزية الشديدة و إعادة النظر في التجارب وتفويض السلطة حيث يأخذ مدير المدرسة القرارات البسيطة التي لا تحتاج إلى المرور بالمراحل الطويلة و بالإضافة إلى توحيد خط مسار الإجراءات و الاتفاق على فلسفة واضحة في ذلك.

٣- التخطيط غير السليم:

تجعل مدير المدرسة يجهل أهداف و مهام عملة الإداري لتداخلها بسبب عدم و وضوحها و تحديديها فالأهداف الواسعة جدا غير قابلة للتطبيق على ارض الواقع. التخطيط التربوي في الدول النامية يسعى إلى محاولة تحقيق التنمية بإتباع قفزات واسعة غير منطقية يصعب إدراكها.

الحل: أن يكون هناك لقاءات متكررة بين أجهزة التخطيط و أجهزة التنفيذ لرسم أهداف أكثر تحديدا ووضوحا.

٤ - المركزية الشديدة وعدم التفويض:

الدول النامية تتسم بالمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات الذي يجعل الكتب الرسمية تتسم بكثرة التوقيعات و إبداء الرأي و السبب عدم اطمئنان القيادة العليا للمرؤوسين خوفا من إساءة التصرف.

الحل: تدريبات منوعة مثل دراسة الحالات و تمثيل الأدوار و عرض مزايا تحقيق الأهداف بسرعة إضافة إلى ذلك توفير سبل الطمأنينة لمديري المدارس كمرؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض السلطة ولبث روح الثقة بالنفس لديهم مما يزيد فيهم الدافعية نحو العمل .

ثانيا:- المشكلات التي تتعلق بالمعلمين الذين يتعامل معهم مدير المدرسة:

تختلف فروق شخصيات المعلمين اعتمادا على ما جبلوا علية من فروق فردية.

هنا بعض الشخصيات التي تجبر مدير المدرسة على التعامل معها وهنا حلول لمساعدته في ذلك:

١ . المعلم المتذمر:

ذو شكوى دائمة و عدم قبول أي وضع في المدرسة وكل شيء من الأعباء إلى المنهاج المدرسي.

العلاج: يجب الرجوع إلى ملف المعلم و معرفة خلفيته العلمية والعملية. و تنقلاته و لإعمال التي انيطت به سابق. ربما يكون السبب كثرة الأعباء والضغوطات. وقد يكون المعلم قائدا لنشاطات و إعمال أدراية سابقا و مبدعا و عند نقلة شعر بأنة اقل شانا مما كان علية. و فجأة وجد نفسه بعيد عن مجال إبداعه.

المدير يساعد المعلم بتكليف بأعمال تتناسب مع قدراته تمتص شكواه وتذمره. و المدير يستشف مشكلة المعلم دون تدخل مباشر عن طريق العلاقات الإنسانية و اعتباره زميلا في المهنة و مد يد المساعدة بالتوجيه أو ماليا و الاجتماع المباشر مع المعلم و معرفة نواحي القصور التي تدفعه للتذمر لعلاجها بطريقة ودية بعيدة عن الرسمية.

٢ . المعلم الفوضوي:

هو الذي يفقد السيطرة على تلاميذه و لا انضباط داخل الصف و عدم التزامه بالخطة و تسلسل أحداث الدرس و عدم التحضير الكافي للحصة وإرسال التلاميذ لإحضار المستلزمات.

العلاج: هذا النوع بحاجة إلى جلسات متعددة مع المدير ليوضح له أهمية التنظيم و الإعداد المسبق و حفظ الانضباط داخل حجرة الصف. و اصطحابه لزيارة بعض الزملاء المنظمين ليقتدي بهم. و على المدير الإكثار من زيارات هذا المعلم و تدوين الملاحظات و الحاقة بدورة تدريبية عن إدارة الصف و القيادة.

٣- المعلم الكسول:

الذي يقاوم أي عمل يوكل إلية و يساوم على الحد الأدنى من النصاب و يتمطى خلال الدوام و يضيع من الدروس والحصص.

العلاج: على المدير مراجعة ملف المعلم لمعرفة عدد سنوات خبرته و تقاريره السابقة قد يكون السبب عدم تقدير الإدارة لعملة و عدم رغبته بالمهنة. أو السبب قد يكون أسباب و ضغوط عائلية. وعلي المدير أن يبذل جهده للتصعيد من نشاط المعلم بالإطراء والكلمة الطيبة والتشجيع و تكليفه بمهام بسيطة يشكره عليها أمام الجميع و تكثيف زياراته لهذا النوع من المعلمين لحثه على العمل الجاد المثمر.

٤. المعلم المستجد:

يواجه مدير المدرسة مشكلة المعلم الذي يدرس لم يدرس قبلا.

العلاج: على المدير أن يضع له برنامج لزيارات عديدة لزملائه القدامى بالمهنة و الوقوف على ما يجري في حجرات الدراسة و حضور الدروس النموذجية. و الثناء على المعلم الجيد . و تحذيره حول أخطائه من البداية و متابعته مقرونة بالتقويم المستمر لبلورة ش شخصيته و الاستفادة من قدراته و غرس الثقة في نفسه.

٥. المعلم كبير السن:

وهو من أمضى أكثر من ثلاثين عاما" و ما زال يعطي إلا أنة يجد نفسه شاذا بن مجموعة كبيرة من المعلمين الشباب و انه قد يمارس الطريقة التقليدية بالتعليم و لا يحدي عنها. ولا يحتك مع المعلمين الشباب و يعتبرهم اقل خبرة .

العلاج: مهمة المدير هنا تقريب العلاقة بينة و بين المعلمين الشباب و تصعيد ثقته بنفسه بتوكيله مهام إدارية و تخفيف النصاب عنهم و من الأمور الإدارية التوجيه والإرشاد و تقديم الفائدة للزملاء من بعض المواقف التي مرت بهم واعتبارهم زملاء مهنة أكثر من مرءوسين و تعريفة بالطرق التدريسية الحديثة ربما عن طريق المقارنة بين الطرق القديمة والحديثة و استخراج عيوب كل منها و هو أسلوب جيد في إمداد المعلمين بالخبرات الجديدة بطرقة غير مباشره و بشكل ودي.

٦. المعلم المنعزل:

الذين يخشون الاحتكاك و همهم انجاز أعمالهم بهدوء و انعزال عن الآخرين ويحجمون عن الحديث مع الزملاء .

العلاج: على المدير إخراجه من عزلته عن طريق الإكثار من الاجتماعات الجماعية و غير الرسمة للمرؤوسين في الأعياد و المناسبات وإشراكه بجمعيات المعلمين الآخرين بالمدرسة ليحتك بهم و تشجيع الزيارات الصفية المتبادلة و الزيارات الميدانية مع التلاميذ و الزملاء لان المدرسة هي مؤسسة اجتماعية قبل كل شيء و لا تقبل العمل الفردي المنعزل.

٧. المعلم المغرور :

قد يكون السبب غروره الإدارة الضعيفة والفاشلة التي ترأسه فالخبرة الموجودة لديه ، والخلفية العملية بمجال عمله تجعله يرفض في داخله ما تمليه علية الإدارة من قرارات ضعيفة أو تعليمات واهنة تجعله ينظر إلى ذاته بأنه اعلي بكثير أو أحسن بكثير من هذه الإدارة التي ترأسه ، وهذا ربما ليس خللا في المعلم ذاته بل في الإدارة التي كان مرؤوسها في يوم ما، ومن ناحية أخرى قد تكون ثقته بنفسه وبقدراته ومهاراته عالية جدا يشعره بأنه أفضل من في المجموعة، وان وجوده في هذه المدرسة ظلم وقع علية، ولعل سبب الغرور ناتج عن مصدر نفسي أو اجتماعي أو اقتصادي لا علاقة له بالعمل.

العلاج: التعرف أولا إلى جذور المشكلة والعمل على إشباع حاجاته ، والاستفادة من طاقاته ، وتقديم النصح له بعدم التعالي بل التواضع وتقديم الفائدة للجميع فمن تواضع لله رفعه . وعدم المبالغة في الغرور لان المعلم هو القدوة والقدوة بالتعاون. و يجب أن يعرف بالتواضع ولحين تخلص المعلم من صفة الغرور بالتوجيه القائم على الإقناع والاقتناع والتأثير بأسلوب إنساني لطيف وودي.

٨. المعلم المزاجي:

المعلم متقلب المزاج يسبب مشكله في مدرسته فتراه في يوم كثير النشاط محبا للتعاون، اجتماعيا، ودودا، وعلاقته بتلاميذه قائمة على الود والاحترام، وتراه في يوم أخر منطويا، عصبي المزاج كثير الصراخ والتذمر ، يبطش بتلاميذه، ويرفض الأوامر والتعليمات الواردة من رؤسائه.

العلاج: دور مدير المدرسة هنا تذكير هذا المعلم بان العمل لا يعتمد على الامزجه و لا يتفق مع التذبذب وعدم الوضوح . ويجب أن لا ينعكس هذا على البيئة المدرسية، وليكن هذا التذكير بأسلوب ودي اخوي إنساني ،قائم على الاحترام والنصح، مع الملاحظة الدقيقة للمعلم من قبل المدير لمعرفة الوقت الذي ينقلب مزاجه ، فقد تكون هناك أطراف داخل المدرسة تتسبب في ذلك لغاية ما أو لسبب ما، عندها سيقوم مدير المدرسة بلا شك بمعالجة الحالة لا سيما إذا كان احد الزملاء أو أولياء الأمور أو الرؤساء يستفز هذا المعلم ليقلب مزاجه وينكد عليه يومه بشكل متعمد.

٩. المعلم غير المؤهل :

من الأمور الخطيرة التي يواجهها مدير المدرسة، هي وجود المعلم غير المؤهل فهو رغم حصوله على المؤهل الذي يمنحه حق التدريس لكن مستواه المتدني في التدريس يجعل الأمر من الخطورة، بحيث يؤثر سلبا في تحصيل التلاميذ.

العلاج: على مدير المدرسة مساعدة هذا بعدة طرق منها تنظيم برنامج لقيامه بزيارة زملائه من المعلمين المتمكنين لملاحظة طرق تدريسهم داخل حجرة الدراسة، وإشراكه في دورات تدريبية، وورش عمل، مع إيقافه عن التدريس لفترة من الزمن، ولحين صقل مهارته جيدا. ويمكن للمدير أن يحوله في تلك الفترة التي يتمرن بها للقيام بأعمال بسيطة كمساعدة احد المعلمين من ذوي الخبرة داخل الصف أو حضور دروس الامتحانات بالمراقبة أو تكليفه بأعمال إدارية أو كتابية بسيطة ريثما يتم تدريبه مع الحذر الشديد من عدم إحراجه أو تعنيفه أو الاستهزاء به .

١٠- المعلم غير الملتزم :

المعلم غير الملتزم هو الذي يصل إلى المدرسة في وقت متأخر ويخرج منها في وقت مبكر مدعيا الحجج الواهية والأعذار الكثيرة ، وهو عادة لا يلتزم بالتعليمات ولا يحترم الأنظمة والقرارات و لا يأبه بالتأنيب، أو الإنذار بشكل متكرر.

العلاج: مدير المدرسة الذي يواجه مثل هذه المشكلة عليه أن يبحث عن مسببات عدم الالتزام كالظروف الصحية للمدارس، والظروف الأسرية والمهنية وقد تكون المشكلة متعلقة بالمواصلات أو تكون مشكله اقتصادية تجعله متقاعسا غير ملتزم، وبعد التعرف إلى مسببات المشكلة يتمكن المدير من مساعدة المعلم في القضاء على السبب ما أمكن ذلك .

١١ – المعلم الثرثار:

هو المعلم الثرثار الذي يطيل في الكلام غير المجدي، ويحشر انفه في كل صغيرة وكبيرة ليتحدث بتفاصيل مملة.

العلاج: يكمن دور مدير المدرسة هنا بوضع حد لمثل هذا الأمر وذلك بتخصيص وقت للحديث لكل فرد بإعطائه الفرصة، والإيعاز للمعلم الثرثار بان يكون أخر المتحدثين مع منعه من المقاطعة والمداخلة، ويمكن إشغاله بتحرير محضر الاجتماع مما يجعل تركيزه على الكتابة بدلا من الحديث الممل الذي لا طائل من ورائه .

١٢ – المعلم المشاغب:

وجود المعلم المشاغب الذي ينقل الشائعات ويروج الأخبار وينقلها بين الزملاء محاولا الإيقاع بهم وخلق المشكلات الشخصية بينهم، بنقل الأحاديث مع تحريفها وتشويهها بغية نشوب ا لخلافات بين الزملاء .

العلاج: حالة مثل هذا المعلم بدراسة الأسباب ومعرفة مدى علاقاته بالزملاء والرؤساء، ومن ثم التوجيه السليم، وشغل فراغه بنشاطات طلابية أو كتابية مع عدم تشجيع الزملاء في السماع له في محاولات الشغب بل نصحه وتوجيهه وتعريفة بالخطأ.

١٣ – المعلم الخجول:

للخجل أسباب كثيرة منها عدم الثقة بالنفس ، أو وجود عاهة أو مشكلة اتصالية كالتأتأه وعدم وضوح مخارج الألفاظ ، وربما تكون أسبابه اقتصادية أو اجتماعية وينتج عنه أيضا العزلة والوحدة وعدم الاختلاط بأفراد المجتمع.

العلاج: وعلى مدير المدرسة كقائد إداري متمكن يقدر أن يساعد المعلم على التخلص من الخجل تدريجيا بتوكيل بعض الأعمال له مثل الإذاعة المدرسية، والنشاط الاجتماعي، وإدارة الحوار والنقاش الاجتماعي مع ضرورة استحسان أقواله، وأفعاله لحين تخلصه من مشكلة الخجل و الثقة بالنفس بالإطراء الدائم والتشجيع المستمر .

القيادة والاتجاهات الإدارية الحديثة:

عندما يتضح في ذهن القائد صورة المستقبل ينتقل ذلك إلى العاملين ويصبح لديهم الأمل والرغبة الأكيدة للتطوير من اجل البقاء والاستمرار؛ لذا تسعى القيادة الناجحة إلى استخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة لاستباق التغيرات والتحديات والتحسب لها في مختلف المجالات.ويقتضي ذلك من الإدارة الإلمام بهذه الاتجاهات ومفاهيمها،والتخلص من أساليب العمل التقليدية واستبدالها بما هو جديد، وتشجيع المبدأ والابتكار لمواجهة المستقبل ، ومن أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة (حسين سلامة عبد العظيم / عمان / ٢٠٠٤م) ما يلي:

- القيادة والهندسة الإدارية:

تعني الهندسة الإدارية وضع تصور جديد للعمل واستثمار طاقات العاملين وتشجيعهم في تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة. ولا يمكن للهندسة الإدارية أن تحقق أهدافها، دون وجود تأييد يشكل مفهومها وكيفية القيام بها، ويقوي شعور العاملين بأهمية العمل والتعاون، بالإضافة إلى تقديمه للدعم المادي والمعنوي لهم لدفعهم وتشجيعهم على تنفيذ متطلبات الهندسة الإدارية.

- القيادة وإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة احدث تطور فكري إداري حديث في العالم و تنبع أهميتها كمنهج علمي و تطبيقي لتطوير الأداء و تتركز إدارة الجودة بمجموعة المبادئ التي تركز على أهمية استثمار الأمثل للطاقات البشرية و المادية للمؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة و إشباع مطالب المنتفعين من جهة أخرى.

إدارة الجودة الشاملة لها معالم جديدة تتمثل في قبول التغيير و التعامل معه باعتباره حقيقة واقعة.و السعي إلى تحقيق التميز.و الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي والوعي المشترك لكل إطراف المؤسسة و التركيز على المستفيدين. حيث إن مبادئ الجودة الشاملة تدور حول هدف أساسي و هو عمل يبدأ بتحديد مطالب المستفيدين و رضاهم.

ومن هنا يتضح أهمية حسن اختيار القيادات التي تتولى مسؤولية قيادة المؤسسة وان يعتمد هذا الاختيار على أسس موضوعية سليمة فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على التحول من القيادة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة ، للتخلص من الرقابة والمركزية ونشر ثقافة الجودة من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتحفيز لتحقيق الجودة للسلع والخدمات التي تقوم عليها المؤسسة (بلقيس أحمد / عمان / الأردن ./ ١٩٨٩م) .

اطلق على العصر الذي نعيشه اليوم عصر الاداره، لان الإدارة هي الحجر الأساس لبناء أي مجتمع تقدمه، وهي التي تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، أو اكتشاف أو خدمة، والإدارة هي التي تفسر أسرار تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات. فالاداره الناجحة هي التي تسعى إلى تجنب الإهدار، والفوضى، والاضطراب، وتعمل بكل جهد وطاقة للاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية، لتحقيق الأهداف المنشورة من الإدارة.

تحتل الإدارة مكانة بارزه في حياة المجتمعات البشرية، وذلك نظرا لما تحققه من فوائد جمة للمجتمع، فمن خلال الإدارة يتطور المجتمع ويواكب متغيرات العصر، فالإدارة تقوم بحشد الطاقات والإمكانات والقدرات وحثها على الإبداع والابتكار، سيما وأن العصر الذي نعيش فيه أصبح عصر ثوره المعرفة، وثوره التكنولوجيا، وثورة الاتصالات، ولا يمكن التعامل معها إلا من خلال الاداره الفاعلة.

وتتعدد الوظائف والعمليات الإدارية، لتشمل، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة والتقييم، والتوجيه. ويعتبر التخطيط أساس العمليات الأخرى، فهو عمليه تنظيمية توافقية، بعيدة عن الارتجال، والتلقائية، وفيما تحدد الأهداف، والخطوات للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة منسقة وفي ضوء الإمكانات، والتخطيط يعمل على توفير الوقت الجهد، وإحداث التغير والتطوير اللازمين، كما أنه يضمن تقليل الأخطاء .

الإدارة التربوية كفرع من فروع الإدارة أصبحت ضرورة وحاجة ماسة في المجتمع المعاصر، فالإدارة السليمة، الفاعلة والصالحة هي شرط أساسي من شروط التربية الصالحة، وهي تعمل على رفع مستوى الأداء، وتساعد على نجاح العمل وإتقانه، وترفع من معنويات العاملين بالمؤسسة، وتزيد من إنتاجيتهم، وتوحد جهودهم من اجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وتعتبر الوظائف الإدارية هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أفراد آخرين، والإدارة مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج من خلال أقل جهد بشري.

نشأة التخطيط :

التخطيط عملية مارستها الجماعات والمجتمعات البشرية منذ القدم بأشكال وأنماط بدائية مختلفة بحسب مقتضيات الواقع والظروف ، لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التدبير والتوقع والحيطة إلى ما شابه ذلك ، وفي عصر النهضة دعا المفكر الإنجليزي (موريس دوب) (١٧٠٩ – ١٧٥١ م) إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعملي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة . بعد ذلك ظهر التخطيط بمعناه العلمي في الاتحاد السوفيتي السابق كأسلوب جديد للتيسير الاقتصادي والاجتماعي مما أدى إلى وضع الخطط التي تعالج الاقتصاد القومي بكليته وعموميته وكانت خطة الاتحاد السوفيتي عام ١٩٣٠ م ولمدة ١٥ عاماً لإمداد روسيا بالكهرباء أول خطوة عالمية للتطور بعيد المدى . أما الغرب عند تعرضهم لأزمة الكساد العالمي في الثلاثينيات اتجهوا إلى التخطيط لإنقاذ شركاتهم من الانهيار الاقتصادي. أما تخطيط التربية فقد كان أكثر سبقاً و وضوحاً في جوانبه العملية والعلمية من التخطيط العام حيث أن الصين القديمة وضعت خطط المجتمع لإيجاد الإداريين والموظفين ، و ما ذكره أفلاطون في جمهوريته يعد نوعاً من التخطيط التعليمي وغيره من الفلاسفة والمصلحين الاجتماعيين.

والتخطيط التعليمي بمفهومه الحديث يرجع إلى التجربة السوفيتية في التخطيط العام وانبثق عنه التخطيط لمحو الأمية وتعميم التعليم ، فأخذ التخطيط يتطور عبر السنوات الماضية حتى وقتنا الحاضر .

معنى التخطيط :

يعد التخطيط نشاطاً لكل زمان ومكان ، يشارك فيه الأفراد والهيئات والمجتمعات والأمم ، فهو يسعى لتحقيق العديد من الأهداف عن طريق العديد من الوسائل معتمداً على ما يتم تخطيطه (النوري عبد الغني/ الدوحة / ١٩٨٧م) ومن الذي يقوم بالتخطيط ؟ وما الافتراضات التي تم وضعها حول سياق التخطيط وقيوده ؟

أما المعنى الاصطلاحي للتخطيط فقد تعددت تعريفاته وتنوعت للأسباب التالية:

١- اختلاف المعنى باختلاف نوع التخطيط وميدانه وعمليات النشاط الاقتصادي الاجتماعي.
٢ -اختلاف تخصص الباحثين وخلفياتهم العلمية.
٣- تنوع مداخل التخطيط واستراتيجيات تنفيذه.
٤ - تعدد وتداخل العمليات و الإجراءات التي يتطلبها التخطيط.

فالتخطيط من وجهة نظر البعض هو " العملية المنظمة التي تستخدم المنهج العلمي في اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف معينة وقيل أنه " عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات البشرية والمادية المتاحة وقيل أنه " الأسلوب العلمي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع السياسات والقرارات وكيفية تنفيذها ، وقيل أنه " عملية صنع اختيارات فنية عقلانية أو مصفوفة من القرارات المرتبطة بطريقة نظامية والمتعاقبة والمعتمدة على بعضها البعض كما قيل أنه " عمل ذهني مقصود ومحاولة علمية مرشدة من الفرد والمجتمع لاستثمار ما يتوافر لهما من موارد وطاقات لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معلومة وفي ظل مقومات وأفكـار اجتماعية وبأقل التكاليف الممكنـة (غنيمة محمد متولي /عمان/ ٢٠٠٥م) .

التخطيط التعليمي:

تعددت التعريفات حول مفهوم التخطيط التعليمي ومنها: التخطيط التعليمي " هو طريقة للنظر إلى الحاضر والمستقبل مع الاستخدام الأمثل للمدخلات واقتراح الحلول المبشرة بإنجاز الأهداف المحددة بدقة . لذا فهو ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة للوصول إلى الأهداف. وقيل أيضاً " التخطيط التعليمي هو تطبيق عقلاني وتحليل نظامي للعملية التربوية بهدف جعل التربية أكثر كفاءة وفاعلية في الاستجابة لاحتياجات وأهداف طلابها ومجتمعها(البوهي فاروق شوقي / القاهرة / ٢٠٠١م) .

وقيل " هو ممارسة الحكمة والتبصر في تحديد السياسة و الأولويات والتكاليف بالنسبة للنظام التربوي متضمناً النظرة الشاملة للواقع الاقتصادي والسياسي من أجل النمو المحتمل للنظام ومن أجل احتياجات البلاد والطلاب الذين يخدمهم هذا النظام التربوي ".

وقيل أيضاً " هو مجموعة من العمليات التكنيكية العقلانية التي تتم على النظام التربوي بهدف تنميته من خلال سلسلة من المراحل المرتبطة والمتداخلة معاً مثل تشخيص النظام التربوي للدولة و الوسائل المتاحة له وتحديد الأهداف و البنية السياسية وحساب المصادر الضرورية واختيار المؤشرات ومشاركة الجماعات المختلفة في المجتمع والمهام الإدارية وتنفيذ الخطة وابتكار برامج للعمل والمشروعات والموازنات والتحكم في تنفيذ الخطة ومراجعة الخطة والتقويم الكلي.

أهمية التخطيط:

١ – التخطيط يسعى للاستفادة من كافة الموارد والإمكانات المتاحة في المجتمع ، بما في ذلك عنصر الزمن.

٢ – يرتبط التخطيط بالمستقبل رصداً وتوجيهاً وتحكماً.

٣ – توجد علاقة وثيقة بين التخطيط الشامل للدولة وبين التخطيط للتربية والتعليم.

٤ – تدارك العلاقة المتبادلة بين نظام التعليم والكيان المجتمعي الاقتصادي والسياسي.

٥ – يتم اختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف الموضوعة حسب الأولويات.

أما ما يخص أهمية التخطيط التعليمي والمبررات التي دعت للأخذ به كالتالي:

١ – القناعة المتزايدة بالتخطيط وبقيمته في التعامل مع المستقبل واستشرافه

٢ – الحاجة إلى التعامل مع الزيادة في السكان فتعتبر الزيادة السكانية عاملاً أساسياً في زيادة الطلب على التعليم مما يتطلب الأمر إلى التخطيط.

٣ – إن التغير المتسارع في التركيب الاقتصادي يحتاج إلى التوجه إلى اقتصاديات المعرفة بحيث يتم إنتاج العقول كمورد اقتصادي مما يحتاج إلى التخطيط التعليمي.

٤ – في ظل اقتصاد المعرفة يعتبر التعليم استثماراً بشرياً له عائد ومردود اقتصادي وهناك تكامل بين الاقتصاد والمعرفة مما يتطلب التخطيط التعليمي.

٥ – لمواكبة التقدم الحضاري لابد من إتباع منهجية التخطيط التعليمي وتطويره.

٦ – الموازنة بين النظام الاقتصادي و النظام التعليمي للمجتمع يكون عن طريق التخطيط التعليمي.

٧ – ربط التعليم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتنفيذ برامج التنمية يكون عن طريق التخطيط التعليمي.

أهداف التخطيط التعليمي:

تشتق الأهداف العامة للتخطيط التعليمي من الأهداف العامة للمجتمع وتقسم إلى:

الأهداف الاجتماعية:

توفير فرص متكافئة للتعليم.

توفير التعليم المناسب لكل فرد حسب قدراته وإمكاناته.

توفير احتياجات المجتمع من القوة العاملة اللازمة لتطوره.

الحفاظ على الجيد من تراث المجتمع وتقاليده.

الأهداف السياسية:

المحافظة على الكيان السياسي للدولة.

تنمية روح الولاء للأمة والوطن بين أفراد المجتمع.

تربية المواطن الصالح.

زيادة التفاهم والتعاون بين جميع أفراد الشعوب.

الأهداف الاقتصادية:

مقابلة احتياجات البلاد في المدى القصير والبعيد من القوة العاملة كماً وكيفاً.

زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد وزيادة قدرته على التحرك الوظيفي بسهولة من مهنة لأخرى تبعاً للظروف.

تنشيط البحث العلمي والتقنيات والاستفادة منهما في تطوير الموارد البشرية.

تنسيق وترشيد سياسة الإنفاق على التعليم.

مراحل التخطيط:

١- مرحلة التحضير والإعداد.

٢- مرحلة تحديد أهداف الخطة.

٣- مرحلة وضع إطار الخطة.

٤- مرحلة إقرار الخطة.

٥- مرحلة التنفيذ.

٦ - مرحلة المتابعة والتقويم.

ولما كان التخطيط أحد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية فقد أخذت تتزايد أهمية التخطيط التربوي يوما بعد يوم لأنه يمثل أهم مجالات التخطيط القومي، فهو يقوم بتنمية القوى البشرية من خلال تحريك وصقل وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات في الكفاءات البشرية في جوانبها العملية والعلمية، الفنية والسلوكية على أساس أن الإنسان هو أساس التقدم الاقتصادي والاجتماعي، كما يعمل التخطيط التربوي على إعادة تنظيم التربية بفكر وفلسفة لضبط مسارها، ورفع درجة استجابتها لمواكبة التنمية الشاملة والمتكاملة.

وتأتي أهمية التخطيط التربوي في أنه الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع العمليات والوظائف التربوية، ويشكل التخطيط القاعدة والمنطق الأساسي، كما انه الوسيلة الموضحة لمعالم الطريق والمحدد لمسار العمل التربوي. ويعتبر الأداة التي تساعد على تجسير الفراغ بين الواقع والمتوقع، وبين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي.

هداف التخطيط التربوي:

هناك أهداف للتخطيط التربوي يسعى إلى تحقيقها، وتعد أهداف التخطيط التربوي هي الأساس الذي تنطلق منه الخطة التربوية، فبدون أهداف لا يكون هناك تخطيط، لان التخطيط في أبسط معاينة هو محاولة عملية لاستثمار الإمكانات التعليمية المتوافرة لتحقيق الأهداف المستقبلية للتعليم. وفي جميع الحالات فان التخطيط التربوي لا بد أن تتبع من الأهداف العامة للمجتمع وتتسق معها.

أهداف التخطيط التربوي على النحو التالي:

تتمثل الأهداف الاجتماعية للتخطيط التربوي في التوافق بين مطلبين اجتماعيين للتعليم.

الأول: تحقق تكافؤ الفرص التعليمية لكل أفراد المجتمع إلى أقصى ما تمكنهم قدراتهم وإمكاناتهم.

الثاني: ما توفره الدول من فرص عمل تتفق مع احتياجات المجتمع من القوى العاملة اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما يؤدي إلى التوافق بين مطالب الأفراد واحتياجات المجتمع وتحدياته من جهة أخرى، وللتوفيق بين هذين المطلبين فأن الأهداف الاجتماعية للتخطيط يمكن تحديدها في منح جميع الأفراد فرصا تعليمية متكافئة وإعطاء كل فرد نوع من التعليم الذي يتناسب مع قدراته وإمكانياته وميوله. وتوفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة اللازمة لتطوره الاقتصادي والاجتماعي والمساهمة في تطوير المجتمع وتحويله إلى مجتمع حديث يتميز بالمرونة والحركة الاجتماعية، والحفاظ على الجديد من تقاليد المجتمع وتراثه ومثل أفراده وما يعتقدون أنه خير وجميل.

ومن الأهداف الاقتصادية"للتخطيط التربوي "تشير دراسات اقتصادية التعليم أن التربية من أهم مستلزمات الإنتاج فهي نوع من الاستثمار المربح الذي يفوق عائدها أي مشروع اقتصادي.

لذلك يتضمن التخطيط التربوي أهدافا اقتصادية أهمها:

١ – –مقابلة احتياجات المجتمع من القوى العاملة حاليا ومستقبلا.

٢– زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد بأكسابة المهارات والخبرة وزيادة قدراته على النمو المهني والوظيفي.

٣– تنشيط البحث العلمي والتكنولوجي وإعداد القادرين على القيام به مما يسهم في تطوير الاقتصاد وحل مشكلاته.

٤– تنشيط البحث العلمي والتكنولوجي وإعداد القادرين على القيام به مما يسهم في تطوير الاقتصاد وحل مشكلاته.

٥– تنسيق الاستغلال الأمثل للإمكانات التعليمية ومخصصات التعليم بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لها إلى أقصى حد.

ويتضمن التخطيط التربوي أهدافا سياسية أهما:

١– المحافظة على الكيان السياسي والاجتماعي للدولة، تنمية الروح القومية بين أفراد المجتمع، تطوير المجتمع بما يحقق مزيدا من الانسجام بين الفرد والمجتمع، تربية المواطن الصالح وأعطاءة جميع الفرص التعليمية لتنمية إمكاناته وقدراته، وزيادة التفاهم والتعاون بين جميع الإفراد والشعوب على المستوى العالمي.

٢–التعليم التطبيقي والتدريب الفني والحرفي وتشجيع الشباب عليه سعيا الى تعديل هيكل القوى العاملة في البلاد.

٣–وتتعدد الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب كما ورد في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (١٩٨٢).

حيث أنها تشمل ما يلي:

• توفير القوى العاملة الوطنية وتنميتها وهو يتمثل في قطاع التعليم التطبيقي الذي يشرف على كليات الهيئة العامة الأربع.

١– الأنشطة الإدارية والمالية والخدمية التي تهيئ الظروف الملائمة وتوفر الإمكانات اللازمة لتحقيق النشاط الرئيسي.

٢– الأنشطة المساعدة التي تعمل على توفير المناخ الأكاديمي ورفع كفاءة وجودة العمليات التعليمية والتدريبية، ورفد سوق

العمل بالإمكانات واللازمة لتحقيق النشاط الرئيسي.

٣- تنظيم عمليات القبول والتسجيل بكليات ومعاهد الهيئة.

المقومات و المبادئ الأساسية للتخطيط التربوى :

١- الواقعية : تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الأهداف المنشودة .

٢- الشمول : أن يكون للخطة السيطرة والتوجيه علي كافة الموارد .

٣- المرونة : أن تكون الخطة قادرة علي مواجهة الظروف الطارئة .

٤- الاستمرارية : الربط العضوي بين مختلف عمليات التخطيط وبين سابقتها من خطط .

٥- الإلزام : بحيث تكون الخطة ملزمة التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.

٦- المشاركة : مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة .

٧- التنسيق : يقصد بها التنسيق والإجراءات والوسائل .

٨- سهولة التنفيذ والمتابعة : بحيث تترجم الخطة إلي إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً ثم إسنادها إلي جهاز إداري كفء .

9- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ : وتعني أن يتولي الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة واتخاذ القرارات الأساسية موضع التنفيذ ولا مركزية التنفيذ ويقصد بها تولي الجهة المنفذة. تحقيق الخطة وفق الأهداف والإجراءات والزمن المحدد.

أنواع التخطيط:

١- من حيث الأهداف:

ويتضمن نوعين :

أ- التخطيط البنائي : ويطلق عليه التخطيط الهيكلي أو البنائي ويقصد به اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلي تغيرات عميقة بعيدة المدي . وإقامة هيكل جديد مغاير للسابق بأوضاع ونظم جديدة .

ب- التخطيط الوظيفي : ويسمي التخطيط التأشيري أو التوجيهي ويقصد به إعداد الخطط وتنفيذها ضمن الهيكل الاقتصادي والاجتماعي القائم مكتفياً بإحداث التغير في الوظائف التي يؤديها النظام آخذا بمبدأ التطور البطئ والإصلاح التدريجي .

٢ - من حيث مجالاته :

وينقسم إلي نوعين :

أ- التخطيط الشامل :

ويتضمن إعداد خطة تشمل كل قطاعات المجتمع وأوجه أنشطته علي ما يتطلب ذلك من شمول الأهداف وتعبئة كافة الموارد والإمكانات وهذا النوع يحقق النمو المتوازن بين القطاعات وييسر اختيار البدائل .

ب- التخطيط الجزئي : وينحصر في وضع خطة وتنفيذها لقطاع اقتصادي واحد كالزراعة أو الصناعة أو التعليم أو غيره وقد يطبق لتبادل جانب معين كخطة التعليم الابتدائي.

3- من حيث ميادينه :

وينحصر في وضع خطة وتنفيذها لقطاع اقتصادي واحد كالزراعة أو الصناعة أو التعليم أو غيره وقد يطبق لتبادل جانب معين كخطة التعليم الابتدائي.

تعد ميادين التخطيط حتى تكاد تشمل كل ميادين الحياة غير أن هناك أربع ميادين لأنواع التخطيط هي:

أ- التخطيط الطبيعي :

وضع خطة غرضها المحافظة علي موارد البيئة الطبيعية وتنميتها من تربة ومياه ومناجم .

ب- التخطيط الاقتصادي : ويتضمن زيادة الإنتاج في قطاعات الزراعة والصناعية .. الخ .

ج-التخطيط الاجتماعي : ويتضمن تحقيق الأهداف الاجتماعية في الاستهلاك كالعناية بالصحة العامة ونشر الطب الوقائي وخدمات الإسكان .

د - التخطيط الثقافي : ويتولى تنظيم ونشر الثقافة بين أفراد المجتمع من خلال وسائط الثقافة.

4-من حيث المستويات:

ويتضمن ثلاثة أنواع :

أ- التخطيط القومي :

وهو أكثر المستويات شيوعاً وفيه يكون التخطيط شاملاً لكل قطاعات الاقتصاد وجميع مناطق الدولة .

ب- التخطيط الإقليمي :

ويقصد به وضع خطةٌ لإقليم معين تهدف لإيجاد نوع من التجانس بين أقاليم الدولة .

ج- التخطيط المحلي :

ويقود علي مستوي المجتمعات المحلية والوحدات الإنتاجية بغرض تطويرها.

5-من حيث الأجهزة التي تقوم به:

يتخذ شكلين :

أ- التخطيط المركزي :

ويقصد به وجود سلطة مركزية ممثلة في جهاز التخطيط يتولي وضع إطار الخطة وإصدار القرارات الأساسية.

ب- التخطيط اللامركزي: ويقصد به أن يقوم جهاز التخطيط بمنح المشروعات سلطة اتخاذ بعض القرارات دون البعض الآخر.

6-من حيث المدي:

هناك ثلاثة أنواع للتخطيط :

أ- تخطيط طويل المدي :

وتتراوح مدته بين عشر سنوات وعشرين سنة وهو أكثر تعقيداً وأصعب تنفيذاً ويطلق علي هذا النوع " التخطيط الاستراتيجي "

ب- تخطيط متوسط المدي : وتتراوح مدته بين سنة وخمس سنوات

ج - تخطيط قصير المدي : مدته في حدود عام ، ويطلق عليه التخطيط التكتيكي.

خصائص التخطيط التربوي:

١- التخطيط أسلوب موضوعي للتفكير (تقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة لها).
٢- التخطيط تفكير تحليلي دينامي (عدم اتخاذ قرار دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات ذات الصلة) .
٣- التخطيط تفكير تكاملي يراعي التكامل بين عناصر العملية التربوية من حيث المدخلات والمخرجات.
٤- التخطيط يتضمن تفكيراً إسقاطياً (النظر للمستقبل نظرة غير أكيدة ومليئة بالاحتمالات).
٥- التخطيط يتسم بطابع الفكر التجريبي (تحليل البدائل وتجريبها لاختيار أفضلها).
٦- التخطيط نوع من التفكير المثالي (يتسم بالخيال والتخيل منطلقاً من الواقع أو الحاضر).
٧- التخطيط تفكير واضح وصريح (يضع أمامه جملة من الاحتمالات والقرارات لكل منها مبرراتها وسندها).
٨- التخطيط عملية تفكير ترتبط بالزمن (يفكر في اليوم والغد وما بعد الغد ويحدد أوليات الزمن والتوقيت).

صعوبات التخطيط التربوي :

١ – صعوبة ناشئة من علاقة التخطيط التربوي بالتخطيط الاقتصادي .
٢ – بطء استجابة التربية للتغييرات السريعة في المجتمعات مما يحول خطط التربية إلي خطط للترقيع والإنعاش .
٣ – اتساع مجال التربية بجعله يحتوي علي خليط غير متجانس من العاملين المختلفين في الفكر .
٤ – صعوبة تحديد مواصفات المهن والوظائف التي يجب أن تتوافر في الخريج مستقبلاً .
٥ – صعوبة التنبؤ بالوظائف الشاغرة مستقبلاً .
٦ – عدم وجود معلومات دقيقة عن احتياجات القطاعات المختلفة مستقبلاً.

التخطيط : Planning:

في مجال الإدارة التعليمية يعتبر التخطيط عنصر مهم ، ويشكل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ، والتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل .

التخطيط التربوي : Educational Planning

مجموعة من التدابير المحدودة التي تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (وعلى رأسها التنمية التربوية) وذلك عن طريق رسم أهداف تربوية تحقق هذه الغاية وعن طريق رسم وسائل توصل لهذه الأهداف .

التخطيط الدراسي : Lesson Planning

عملية عقلية منظمة وهادفة ، تمثل منهاجاً في التفكير وأسلوباً وطريقة منظمة في العمل ، تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الإتقان ، وتنطلق عملية التخطيط الدراسي من تحديد الإمكانيات المتوافرة في المدرسة وتحديد الوسائل التعليمية وتنظيمها بيسر وفاعلية ، وترجمة الأهداف العامة إلى أهداف سلوكية مصوغة بعبارات واضحة قابلة للقياس .

التخطيط السنوي / التفصيلي : Long – Term Planning

تخطيط طويل الأمد زمنياً ، قد يستغرق تنفيذه فصلاً دراسياً أو سنة دراسية كاملة ، وتوصف الخطة السنوية الفصلية بأنها بعيدة المدى وتستند إلى تصور مسبق للمعلم للنشاطات التعليمية والمواقف التي سيقوم بها وطلبته على مدى عام أو فصل دراسي .

التخطيط الدراسي اليومي : Short – Term Planing

هي خطة قصيرة المدى ، تستند إلى تصور المعلم المسبق للنشاطات والمواقف التعليمية التي سيقوم بها طلبته على مدى حصة أو حصتين ، ومن العناصر التي تشتمل عليها الخطة اليومية : عنوان الدرس ، تحديد الأهداف السلوكية ، تحديد المتطلبات السابقة ، اختيار وتحديد الاستراتيجيات والخبرات التعليمية ، والتخطيط لقياس تحصيل الطلبة والتغذية الراجعة.

إن أهمية التخطيط التربوي وأسبقياته تتطلب النظر إلى ما يلي:

١- التربية كل متكامل وأي تغيير في أي جانب من جوانبها يؤثر على الجوانب الأخرى، ولذا ينبغي أن تكون حلولها متكاملة، وهذا يتطلب أن ننظر إلى مشكلات التربية ومختلف قضاياها من خلال نظرة شاملة متكاملة لنتمكن من وضع الحلول المناسبة لها. وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم الأخذ بأسلوب التخطيط التربوي.

٢-كما أن التربية لا تكون وسيلة فعالة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا إذا اتصفت بمواصفات معينة تربط بين بنيتها ومحتواها وبين أهداف التنمية الشاملة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم الأخذ بأسلوب التخطيط التربوي.

٣- ولتحقيق التكامل بين الكفاية الداخلية والكفاية الخارجية للتعليم ينبغي إعتماد التخطيط فلسفة "ومنهاجا".

ومن الأمور التي ينبغي أن توضع في مرتبة الأسبقيات ما يلي:

١-حتواها وبين أهداف التنمية الشاملة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم الأخذ بأسلوب التخطيط التربوي.

- توفير المتخصصين والأطر الفنية القادرة على إستيعاب أساليب التخطيط أو العمل في مجاله وألا يتحول التخطيط إلى شعارات.

٢- شمول التخطيط بحيث لا يقتصر على الجانب الكمي وإنما يشمل الجانب الكيفي فيتناول البنى والمحتوى والعلاقات في النظام التربوي، ويتجاوز حدود التربية المدرسية ليتضمن العناية بالتربية اللامدرسية، ويشمل المستويات الإقليمية والمحلية بل والوحدات العاملة الصغيرة مثل المدارس والمؤسسات.

٣- تحقيق مبدأ التوازن بين الطلب الاجتماعي على التربية ومؤسساتها وبين حاجات التنمية الشاملة وبين الكم والجودة.

٤- أن يكون التخطيط للتربية في إطار من التنسيق والتكامل بين القطاعات الأخرى: الثقافة والصناعة والزراعة، وفي ضوء المشكلات القائمة والإمكانات المتوافرة.

٥- أن يتجه التخطيط إلى المناطق الريفية للتوازن بينها وبين الحضر وأن يركز على الفئات المحرومة فيها من أميين وإناث بغية تحقيق التوازن بيم حقوقهم في التربية وضرورة مشاركتهم في تطوير بيئاتهم.

الفصل التاسع

الإشراف التربوي وإدارة الجودة الشاملة

محتويات الفصل:

- مفهوم الجودة الشاملة .
- تعريف إدارة الجودة الشاملة .
- أسباب تطبيق الجودة في التعليم .
- مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة .
- أهم جوانب العملية التربوية التعليمية.
- دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم .
- أبرز المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي .
- ألية التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي .
- مراحل العمل الإشرافي .
- معايير الجودة .
- إدارة الجودة .
- عناصر الجودة .
- أهداف إدارة الجودة الشاملة .
- مؤشرات الجودة في التعليم .
- معوقات تطبيق إدارة الجودة.
- الفوائد الموجودة في تطبيق إدارة الجودة في التعليم العام .
- الجودة الشاملة في التعلبم والتربية .
- تطبيق الجودة الشاملة لريئسة قسم الصفوف الأولية بإدارة الإشراف .
- أهم المرافق والجوانب الهامة في تحقيق الجودة .
- بعض المبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة .
- متطلبات تحقيق الجودة الشاملة .
- مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة .
- برنامج توكيد الجودة علي قيام المدرسة .
- المناخ الإجتماعي المدرسي .
- في مجالات المدرسة الفعالة :
  - التنمية المهنية المستدامة .
  - مجتمع التعلم .
- أدوات الإنترنيت في عملية الاتصال.

الفصل التاسع

الإشراف التربوي وإدارة الجودة الشاملة

تعد مفاهيم الجودة الشاملة Total Quality وحفظ النوعية Assurance Quality أحد أهم المعايير المعاصرة في ميدان الإدارة والتي من دونها من الصعب على أي مؤسسة أو شركة بغض النظر عن حجمها أن تستطيع المحافظة على توازنها وتميزها وقدرتها على التنافس في عالم الأعمال المعاصر الذي أصبح زاخراً بخضمٍ واسع من متطلبات ومعايير الجودة التي يتم تقييم مكانة الشركة والمؤسسة بين أقرانها محلياًً أو عالمياً بناءً عليها ، ولذلك أصبح تخصص إدارة الجودة الشاملة أحد أهم التخصصات الفرعية في ميدان إدارة الأعمال والذي يقبل عليه العديد من طلاب الدراسات العليا في العالم.

مفهوم الجودة الشاملة:

هي عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من تنظيف مواهب العاملين في النشأة التربوية ، واستثمار قدراتهم الفكرية مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمدارس والمؤسسات التعليمية اليوم ترتكز أكثر على الدرجات من تركيزها على تطوير المهارات المطلوبة (نزيه خالد / عمان /الأردن / ٢٠٠٦ م).

إدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوى وردت فيها عدة تعريفات منها :

* **يعرف (رودز)** الجودة الشاملة في التربية بأنها عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (المدرسة).

* **ويعرفها أحمد درباس** بأنها " أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب .أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم ، وتحسين مركز المؤسسة

التعليمية محلياً وعالمياً . والخلاصة في ذلك أن إدارة الجودة في التعليم هي منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق جوهرها التأكيد على مبدأ الإتقان .

الجودة الشاملة تحتاج في تطبيقها إلى القيادة الواعية والسياسات والاستراتجيات التي ينبغي أتباعها لتطبيق نظام الجودة الشاملة في كافة المؤسسات ولاسيما التربوية ، وأن هذه الإستراتيجيات يجب أن تدعم بخطط وأهداف وطرق عمل مهام مديري المدارس في تطوير وإطلاق المعارف والقدرات الكاملة للعاملين على المستوى الفردي والجماعي ، معتمدين على المستوى العام للمدرسة والخطط والأنشطة لتوفير الدعم لسياستها وكفاءة الأداء وآليات العمل كيفية قيام المدرسة بالتخطيط وإدارة الشركاء الخارجيين ، والمصادر الداخلية في سبيل دعم السياسات والإستراتيجيات وفاعلية الأداء والعمل ، ثم كيف تقوم المدرسة بتصميم وإدارة وتطوير عملياتها في سبيل دعم السياسات والإجراءات ، ومن ثم إرضاء المستفيدين ، وزيادة المكاسب لهم والمساهمين في العملية التعليمية ما تحققه المدرسة من نتائج متعلقة بالمستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور ، وما الذي تحققه المدرسة من نتائج متعلقة بأفرادها أو العاملين فيها كالمديرين والمشرفين والمعلمين وغيرهم ، وأجاب على تسائله بأن النتائج ستكون إيجابية ، ومحققة للأهداف المرسومة وفق نظام الجودة الشاملة. (د.عبدالرحمن بن إبراهيم المديرس/ المملكة العربية السعودية / ٢٠٠٢م).

الأسباب التي تدعونا لتطبيق الجودة في التعليم :

١. التقدم العلمي والتكنولوجي (التغيرات الثقافية، وسائل الاتصال...).
٢. الانفجار المعرفي (التدفق الهائل في كم وكيف المعرفة وسرعة تطورها).
٣. جوانب قصور التعليم العام (تقادم أهداف التعليم العام، كفاءة المعلمين، عدم تطوير المناهج، غياب التكنولوجيا عن المدارس، ملائمة المباني المدرسية...).

بعض مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومنها:

١- ارتباط الجودة بالانتاجية.
٢- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
٣-عالمية نظام الجودة ، وهي سمة من سمات العصر الحديث.
٤-عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.
٥- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية.

أهم جوانب العملية التربوية التعليمية التى يغطيها الإشراف التربوى:

١- المعلم.
٢- الإدارة المدرسية.
٣-عملية شمولية ..للارتقاء بالعملية التربوية التعليمية.
٤-يجب تفيعل الخبرات. رئيس في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم:

- المعلم (تحسين مستوى الأداء، تطوير المهارات، زيادة الخبرات ....)
- المناهج المدرسية (تطوير، معالجة أخطاء....)
- الإدارة :

تخطيط: ترجمة الأهداف إلى خطوات.

تنظيـــم: توزيع المهام بين أفراد المدرسة.

رقـــابة: تحقيق الأهداف المرسومة وفق الغاية المنشودة)

الجودة الشاملة في التعليم وكفاءتها رهن بجودة وكفاءة الإشراف التربوي وفاعلية أجهزته. فالإشراف التربوي هو المحور الرئيس في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

ما واقع الإشراف التربوي ؟

اتخذ الإشراف التربوي أشكالا متنوعة من حيث المفهوم والأهداف والأساليب.. فمن الاتجاهات الإشرافية الحديثة:

الإشراف العلمي (دراسة المواقف التعليمية عن طريق الاختبارات والمقاييس)

الإشراف الديمقراطي (احترام المشاعر وإعطاء مساحة اكبر للمفاهيم الإنسانية) وبالتالي تحول دور المشرف للاهتمام بتدريب المعلم ومساعدته مهنيا، وتوفير الخدمات التربوية والفنية للمديرين والإداريين فأصبح يشمل جميع الجوانب التعليمية فهو أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تهدف إلى تحسين وتطويرعمليتي التعليم والتعلم ويمكن النظر إليه من زاوية تحليل النظم على أنه سلسلة من التفاعلات بين المعلم والمشرف التربوي والمنهج والمدير والطالب والبيئة.

ما أبرز المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي ؟

١. معوقات مرتبطة بأهداف الإشراف التربوي.
٢. معوقات مرتبطة بأساليب الإشراف.
٣. تفاوت المعلمين في التأهيل العلمي والتجاوب مع المشرفين.
٤. ندرة مشرفي بعض التخصصات.
٥. ضيق الوقت للقيام بالمهام الموكلة للمشرف التربوي.
٦. ضعف صلاحيات المشرف التربوي.
٧. إصدار بعض القرارات دون إشعار المشرف التربوي.

ولكي يسهم الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم لابد من التغلب على تلك المعوقات بإحداث تغيير وتطوير لتفعيل دور الإشراف التربوي.

الهدف من التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي:

- التغلب على معوقات الإشراف التربوي.
- الحاجة لتحسين مخرجات العملية التربوية التعليمية.
- خلق اتصال فعال بين أطراف العملية الإشرافية .

المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي:

- خلق الحاجة المستمرة للتعليم، تبني فلسفة جديدة للتطوير، منع الحاجة للتفتيش، عدم بناء القرارات على أساس التكاليف، التحسين المستمر، التدريب المستمر، توفير قيادة ديمقراطية، القضاء على الخوف لدى القيادات، إلغاء حواجز الاتصالات، التركيز على الحقائق والمنجزات، تشجيع التعبير عن الاعتزاز والثقة، منع استخدام الحدود القصوى للأداء، التعرف على جوانب العمل ، تطبيق برامج التحسين المستمر.

المدخل الذي يتبناه التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي:

الخصائص التي يتميز بها التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي:

١. الشمولية لجميع عناصر الإشراف.
٢. التخطيط الاستراتيجي.
٣. استثمار الموارد البشرية والمادية.
٤. مواكبة ظروف العصر.
٥.مواكبة الفكر الإداري المعاصر.

آلية تنفيذ التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي:

الموارد :

١. مادية (التمويل والمباني).
٢. تكنولوجية (قواعد البيان، وسائلل الاتصال).
٣. بشرية (انتقاء الأفراد الذين يملكون الاستعداد لتبني مبادئ الجودة).

الهيكل التنظيمي:

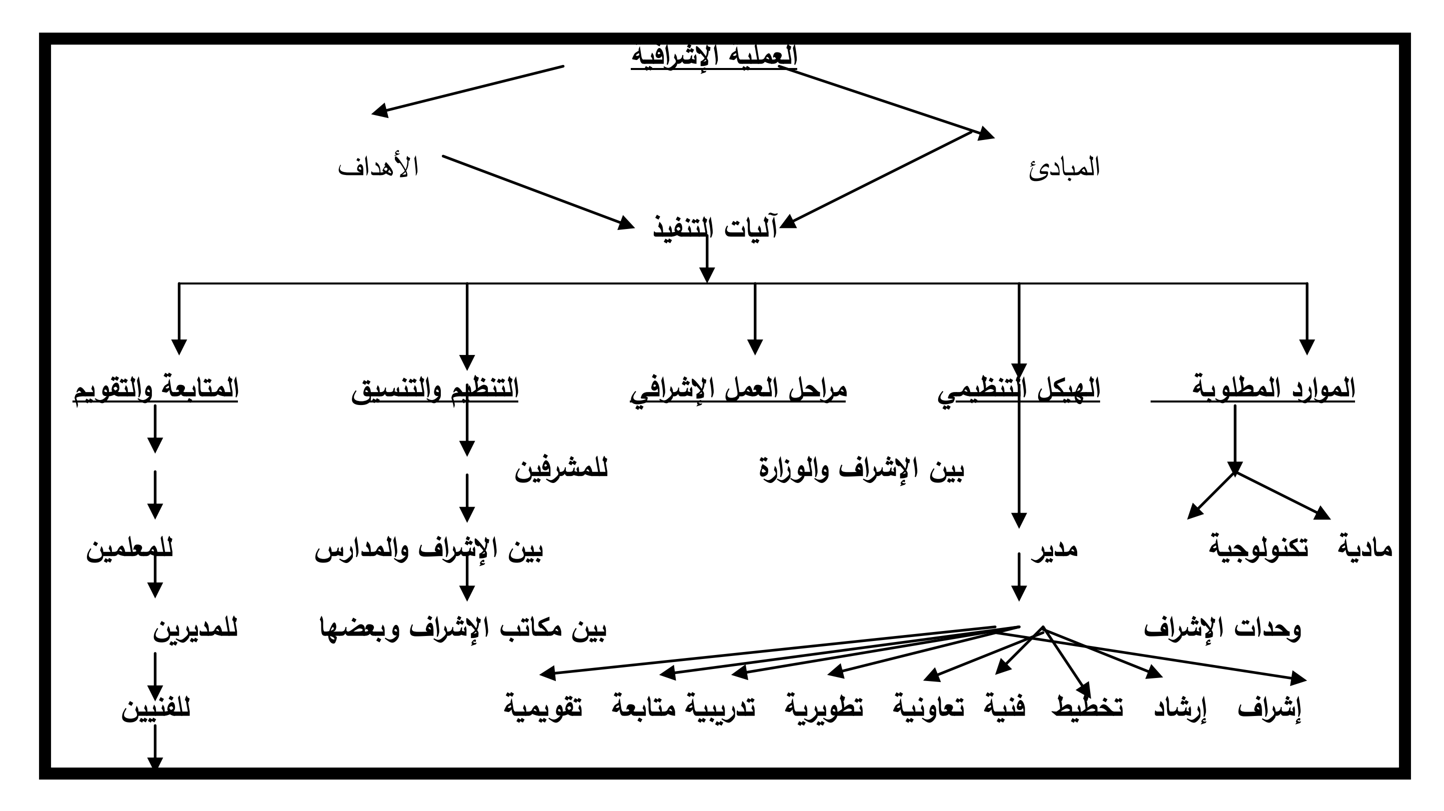
* مدير الإشراف

* وحدات إشراف تضم:

١. وحدة إشرافية: تشرف على المعلمين والطلاب والمناهج.
٢. وحدة إدارية: لجمع التقارير ومتابعة المدارس وتعيين المشرفين الجدد.
٣. وحدة إرشادية: تقديم النصائح.

٤. وحدة فنية: تضع معايير الجودة لتحسين مستوى الأداء.
٥. وحدة تعاونية: تقيم العلاقات التعاونية مع المجتمع، وسائل الإعلام.
٦. وحدة تخطيطية: تخطط للبرامج المختلفة (تعليمية وتدريبية).
٧. وحدة تطويرية: تحسن وتطور العمل الإشرافي.
٨. وحدة المتابعة: تتابع أعمال المشرفين وتوجههم لحل المشكلات.
٩. وحدة التقويم: لتقويم أعمال المشرفين.
١٠. وحدة التدريب: لتدريب المعلمين والمديرين والمشرفين.

التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة:



مراحل العمل الإشرافي:

١. الاستعداد للإشراف:

تحديد المدرسة المراد الإشراف عليها وتحديد البيانات المراد الإشراف عليها وتكوين فريق الإشراف وإبلاغ المدرسة بخطة الإشراف.

٢. الإشراف:

توزيع أفراد فريق الإشراف كل حسب تخصصه لمتابعة المناهج والمبني والإطلاع على خطط المدرسة.

٣. ما بعد الإشراف:

أ-الاجتماع بالمعنيين كل على حده لمناقشة السلبيات والايجابيات.

ب مناقشة التقارير مع مدير الإشراف لمعالجة السلبيات.

التنظيم والتنسيق:

لضمان تحقيق الأهداف ينبغي القيام بعملية التنظيم والتنسيق بين مكاتب الإشراف والوزارة، وبين مكاتب الإشراف والمدارس، وبين مكاتب الإشراف وبعضها البعض.

المتابعة والتقويم:

المتابعة ليست مجرد الإشراف على تنفيذ الخطة ولكنها عملية تحليلية لجميع مراحل تنفيذ العمل الإشرافي، هدفها اكتشاف مواطن الضعف والقوة ومعالجة نواحي الضعف، أما عملية التقويم فهي تشكل الأساس الذي تنطلق منه لتعديل الوضع الراهن في سبيل الوصول إلى المأمول.

إن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة حيث أصبح كل فرد في المؤسسة/ المدرسة مسئولاً عنها لكي توصلنا إلى التطوير المستمر في العمليات وتحسين الأداء. إن تعبير الجودة ليس تعبيراً جديداً ومن هنا نرى أن الجودة هي الإتقان والعمل الحسن، والجودة لها تعريفات عدة ولكنها متفقة في جوهرها في التأكيد على مبدأ الإتقان.

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرَّف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء .

وعند الحديث عن الجودة في التعليم نعني بكل وضوح:

(تحسين تحصيل درجات التلاميذ والارتقاء بمستواهم التحصيلي إلى أكبر قدر ممكن).

وبناء على الدراسات والبحوث التربوية من أجل بناء مجتمع المعرفة، قامت بعض الدول العربية المجاورة بوضع معايير قومية للتعليم بحيث تكون شاملة، تتناول جميع الجوانب المختلفة لمدخلات العملية التعليمية، وتسعى لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة والموضوعية، حيث تركز على الأمور والتفصيلات المهمة في المنظومة التعليمية، ويمكن تطبيقها على قطاعات مختلفة ومتطورة.

وتشمل معايير الجودة المجالات التالية:

١- المدرسة الفاعلة كوحدة متكاملة.

٢- والمعلم كمشارك أساسي في العملية التعليمية.

٣- والإدارة المميزة.

٤- والمشاركة المجتمعية حيث تسهم المدرسة في خدمة المجتمع المدني ويقوم المجتمع بدوره بتقديم الدعم للمدرسة مادياً وخدمياً وإعلامياً.

٥- والمنهج المدرسي وما يكتسبه المتعلم من معارف ومهارات وقيم.

٦- والمواد التعليمية.

٧- وأساليب التقويم.

إن المعايير السابقة تعتبر ركيزة أساسية لعملية الاعتماد التربوي للمدارس، وهذا الاعتماد هو وسيلة لتحقيق وضمان الجودة بوصفها عملية تقويم مستمرة لجودة المستوى التعليمي للمدرسة.

إدارة الجودة :

هي جميع الأنشطة للإدارات والأقسام المختلفة التي تديرها سياسة الجودة والتي تشمل: الأهداف والمسؤوليات التي يتم تنفيذها بواسطة: التخطيط للجودة، مراقبة الجودة، توكيد الجودة وتحسين الجودة وهي عناصر نظام إدارة الجودة.

أهمية إدارة الجودة في التعليم:

- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج.
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.
- تدعيم الجودة لعملية تحسين المدرسة.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الغد.
- زيادة العمل وتقليل الهدر أو الفقد.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة :

- التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين (الطلاب) والسعي لتحقيقها من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة.
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة وتحديد معايير/ مستويات الجودة.
- التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.

• التركيز على العمل الجماعي / الفريقي.
• اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.
• تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسئولية ومنحهم الثقة وإعطاؤهم السلطة الكاملة لأداء العمل.
• تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

فيما يلي أهم العناصر التي يجب أن تكون موجودة في إدارة الجودة الشاملة:

١ – القيادة العملية: على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية ؛ حيث لا خطب ولا شعارات وإنما هناك جدية في العمل وتفاني في الإدارة ، لتكون الإدارة قدوة و مثلا يحتذى به لكل المستويات الإدارية والعاملين.

٢ – ثقافة إشباع الرغبات : لا بد من إيجاد ثقافة جديدة داخل المنظمة ، ثقافة تركز بقوة على إشباع رغبات العملاء و تهتم بذلك ؛ إنها ثقافة إشباع رغبات العملاء .

٣ – التحسين المستمر : لابد من التحسين والتطوير المستمر في عمليات وأنشطة المنظمة ، حتى يمكن تحقيق وفر في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء مع الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة.

4 – رفع مستوى العاملين: يعتبر الأفراد العاملون في المنظمة هم المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية اتقان الجودة ، وبالتالي يجب الاهتمام بمستوى أدائهم و تدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة

٥ – بناء فرق العمل: إن تضافر جهود الأفراد تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل و تشجيع التعاون بين الإدارات والذي يضمن العمل الجماعي والتعاون ويضيف قيمة كبيرة للجودة.

٦ – الإبداع والابتكار: حتاج تحقيق مستويات الجوده إلى الإبداع والابتكار وإلى إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة.

٧ – الرؤية الاستراتيجية: لا بد من وجود رؤية استراتيجية للمنظمة ككل حول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الاستراتيجية بكافة أنشطة المنظمة .

٨ – فن حل المشاكل : لابد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.

أهداف إدارة الجودة الشاملة :

- حدوث تغيير في جودة الأداء.
- التحفيز علي التميز وإظهار الإبداع.
- تطوير أساليب العمل.
- الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم.
- تحسين بيئة العمل.
- الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.
- تقوية الولاء للعمل في المؤسسة/ المدرسة.
- التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة / المدرسة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

١ – خفض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

٢ – تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فكثير من الإجراءات التي توضكع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل ، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

٣ – تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

١ – دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
٢ –تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية (المدرسة).
٣ – قياس الأداء للجودة.
٤ – الإدارة الفاعلة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية/ المدرسة.
٥ – لتعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
٦ – تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
٧ – مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
٨ –تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

مؤشرات الجودة فى التعليم:

هناك بعض المؤشرات في المجال التربوي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التربوية.

المحور الأول: معايير مرتبطة بالطلبة:

من حيث القبول والانتقاء ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات التي تقدم لهم ، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم.

المحور الثاني: معايير مرتبطة بالمعلمين:

من حيث حجم الهيئة التدريسية وثقافتهم المهنية واحترام وتقدير المعلمين لطلابهم، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع.

المحور الثالث: معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:

من حيث أصالة المناهج، وجودة مستواها ومحتواها، والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع، وإلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية.

المحور الرابع: معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية:

من حيث التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.

المحور الخامس: معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية:

من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات اللامركزية، وتغيير نظام الأقدمية، والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

المحور السادس: معايير مرتبطة بالإمكانات المادية:

من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة المدرسية والأجهزة والأدوات...إلخ.

المحور السابع: معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع:

من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١- عدم التزام الإدارة العليا.

٢- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.

٣- عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.

٥- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.

٦- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

٧-مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام:

١- رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
٢- رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.
٣- خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
٤- هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
٥- وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة.
٦- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية....إلخ
٧- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
٨- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
٩- أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
١٠- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.
١١- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
١٢- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
١٣- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق.
١٤- احترام وتقدير مرض للجامعات محلياً وعالمياً.
١٥- جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق.
١٦- حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
١٧- رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
١٨- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
١٩- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل .

الجودة الشاملة في التعليم والتربية:

حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التربوية الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الهائلة على كافة الصعد الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتربوية والتكنولوجية خاصة، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود المقبلة، وهذا لا يعني إغفال باقي الجوانب التي لا بد وأن تواكب سرعة التطور الحاصل على المجالات كلها.

والجودة في التعليم مرتبطة بعمليتي التعلم والتعليم ، وكذلك بالإدارة، وذلك من أجل ربط التعليم بحاجات المجتمع ، وإحداث تغير تربوي هادف ، وبناء وتنمية ملكة الإبداع عند المتعلمين ،ويحدث التعلم عندما يحدث تفاعل بين المتعلم وبيئته ، ونحن نعرف أن التعلم قد حدث عندما نلاحظ أن سلوك المتعلم قد تعدل ، ودورنا نحن أن نتيح الفرصة لحدوث التفاعل كي يحدث التعلم، وهذا يعني توفير كل الشروط والبيئة الصالحة للتعلم ، مما يستوجب وضع معايير للعمليات ، بما يشمل نظام محدد للتأكد من جودة التعليم(د. هاني العمري) .

تطبيق منهجية الجودة الشاملة لرئيسة قسم الصفوف الأولية بإدارة الإشراف التربوي:

الرؤية : تحقيق مبدأ التجديد التربوي لمسيرة التنمية الشاملة بكافة مدخلتها التربوية .

الرسالة : التخطيط لكل ما هو جديد على المدخلات التربوية وفق عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية ومقاومة للتغيير داخل المؤسسات التعلمية بأقصى الإمكانيات المتاحة لتحقيق مخرجات متميزة لديها القدرة على التكيف مع هذا التجديد والتغيرات الشاملة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأداء المتميز بفاعلية ومستوى يرقى به المجتمع والمؤسسات التعلمية بكافة المدخلات التربوية) الطالبة + المعلمة + التجهيزات المهنية + الإدارية .

الأهداف العامة للرؤية :

١- تطوير الأداء الفني والإداري إشرافياً للمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم بمنطقة حائل .

٢- تدريب الكوادر التعلمية بالميدان على تحقيق التنمية الشاملة نحو تطوير المناهج الدراسية وفق المتغيرات التعليمية والمجتمعية .

٣- تهيئة المتعلم في اكتساب أكبر قدر ممكن من العلوم والمعارف المقررة من خلال مرحلة الاستكشاف والتهيئة ضد مراحل العطاء التدريسي .

٤- استيعاب جميع الفئات العمرية من سن السادسة حتى الثامنة عشر في مراحل التعليم المختلفة.

٥- تحسين الكفاية الداخلية والخارجية للنظام التعليمي.

السياسات:

تأهيل المدخلات التربوية فنياً على مستجدات المناهج الدراسية بما يتفق مع الأسلوب التدريسي من خلال إعداد ما يلي:

١- إقامة دورات تدريبية مكثفة بشأن المشاريع التصويرية للمناهج.

٢- عقد اجتماعات دولية مع المشرفات لمناقشة مستجدات المناهج وقد أتم العلوم والمعارف من المهارات التعلمية.

٣- تنفيذ عدد من الدروس التطبيقية المتميزة بوسائل التقنية الحديثة .

٤- تدريب المعلمات على مراحل تنفيذ مهارات القراءة للصف الأول " لغتي " حسب الأولوية .

٥- تبني الأفكار التربوية المعاصرة وبثها من خلال الاجتماعات.

٦- دفع المشرفات لاستشراف آفاق جديدة من منطلق أن التعليم هو أداة التغير وحتى تغير للأفضل لا بد من تعليم جيد.

٧- معرفة متطلبات المستقبل لموقع العمل والبدائل المتاحة.

٨- التخلص من الصعوبات والعقبات للوصول إلى الموضوعية .

٩-إحداث توازن بين المدرسة والمجتمع من خلال مشاركة ولي الأمر كعضوة بالمشاريع التربوية المنفذة (كمشروع القراءة ونشر الثقافة .

أهم المرافق والجوانب الهامة في تحقيق الجودة :

١ - المرافق التعلمية والمدرسية اكتمال جميع التجهيزات والمباني .
٢ - الأنشطة المدرسية.
٣-الأنظمة الإدارية .
٤ - القيم التربوية .
٥ - روح المبادرة والابتكار.
٦ - خدمة المجتمع

بعض المبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة ومنها :

1. التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها.
2. التأكيد على أن التحسن والتطوير عملية مستمرة.
3. التركيز على الوقاية بدلا من البحث عن العلاج.
4. التركيز على العمل الجماعي.
5. اتخاذ القرار بناء على الحقائق.
6. تمكين المعلمين من الأداء الجيد.

ما هي متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة ؟

1. تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
2. قياس الأداء للجودة.
3. إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز التعليمي.
4. تعليم وتدريب مستمرين لكافة الأفراد.
5. تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
6. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء .
7. تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

ولكن هل يمكن توظيف الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بشكل عام ومؤسستنا التربوية بشكل خاص؟

نظام الجودة الشاملة نظام عالمي يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات التربوية وغير التربوية ، غير أنه يحتاج إلى دقة في التنفيذ ، وتهيئة المناخ المناسب لتفعيله ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة أثناء عملية التطبيق وخاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة المدرسية المتميزة من مبان ومرافق وتدريب للكوادر البشرية والتجهيزات المدرسية والمعامل والمختبرات ومعامل اللغات والحاسوب وكل ما يتعلق بالعملية التربوية التعليمية ، وكل ذلك ينبغي توفيره حتى تحصل المؤسسة على مواصفات الجودة الشاملة ، ولا يعني ذلك أن نتخلى بالكلية عن البحث عن مصادر أخرى يمكن أن توصلنا إلى تحقيق بعض جوانب الجودة الشاملة ، ومن هذه المصادر التدريب لكافة العاملين في المؤسسة ، وتهيئة مناخ العمل ومشاركة الجميع في تفعيل دور المؤسسة والارتقاء به.

ويذكر بعض خبراء التعليم أن أصحاب الجودة الشاملة أنفسهم قد تخلوا عنها ، بعد أن أصبحوا على قناعة بأنها مثالية أكثر مما تشكل نظاما فاعلا يمكن تطبيقه ، ويحقق الأهداف المنشودة وخاصة في المؤسسات التربوية.

من أهم متطلبات المنافسة في القرن الحادي والعشرين هي تحقيق مستويات عالية من الجودة . وتتحقق هذه المستويات العالية للجودة من خلال اهتمام خاص من علم الإدارة بهذا الموضوع يطلق عليه "إدارة الجودة الشاملة.

مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة:

المرحلة الأولى : وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة.

المرحلة الثانية : تخطيط الجودة الإستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل القيادة ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الإستراتيجي ، تنمية الموظفين ، العمليات التجارية أو الصناعية ، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن.

المرحلة الثالثة : التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.

المرحلة الرابعة : التحسين المستمر ، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء و تحسينه بصفة مستمرة و تتلخص هذه المرحلة في أربعة كلمات PLAN : خطط ACT تفاعل DO نفذ CHECK قيم .

وهناك تعاريف مختلفة لمفهوم الجودة بناء على اختلاف المجال، أو التخصص، فنرى أن كل مجال ينظر إليها من زاويته، ويركز على الجوانب التي تهمه بالدرجة الأولى، فقد نجد أن الجودة تعني إرضاء العميل، أو المستفيد، والوفاء بمتطلباته، وقد تعني السعر المناسب للسلعة، أو للمنتج في المجال الاقتصادي، أو الصناعي، وفي المجال التربوي يقصد بالجودة أداء العمل بطريقة صحيحة وفق مجموعة من المعايير، والمواصفات التربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بأقل جهد، وتكلفة. ومن هذا التعريف يمكن التوصل إلى أن مبدأ الجودة في التعليم يعمل على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وأهداف المجتمع، وتلبية احتياجات سوق العمل من حيث المواصفات، والخصائص التي يجب توافرها في المنتج التعليمي بما في ذلك مدخلاته، وعملياته.

ولتحقيق الجودة في المجال التعليمي لا بد من نشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في التعليم من خلال توضيح مفهومها، وأهميتها، وأسسها، ومبادئها، ومعاييرها، ومتطلبات تحقيقها، وهذا ممكن من خلال إقامة دورات تدريبية لبعض العاملين من قبل بعض الخبراء في هذا المجال، والمشاركون في هذه الدورات يقومون بتدريب زملائهم في العمل، وبذلك يتحقق نشر ثقافة الجودة لأن الشخص إذا اقتنع بالشيء، أصبح لديه اتجاه إيجابي نحوه، وسيتبناه، وينتج فيه، بل يبدع، ويبتكر في أساليب التعامل معه. الجانب الآخر المطلوب لتحقيق الجودة في التعليم يتمثل في مشاركة وتحفيز جميع العاملين في المجال نفسه في التنفيذ، وحل المشكلات التي قد تواجه عمليات وخطوات تطبيق الجودة، كما أنه يجب ألا يقتصر العمل وتطبيق هذه المعايير على البعض، ومن دون مشاركة الجميع.

ومن هنا لا بد من تسخير الإمكانات المادية، والبشرية، ومشاركة جميع الجهات، والإدارات، والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في اتجاه واحد، وهو تطبيق معايير الجودة في النظام التعليمي، وتقييم مدى تحقيق أهدافها، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها. فالنظام التعليمي له عدد من المكونات، أو العناصر التي يتوقع أن تعمل جميعها في تناسق، وتناغم، وفي بيئة سليمة، ومنتجة، وهذه المكونات تشمل الإدارة التعليمية سواء على مستوى إدارة التعليم، أو الإدارة المدرسية، وفي هذا المجال يتوقع من الإدارة التعليمية تسخير كافة إمكاناتها لتحقيق أهداف الجودة في كافة المجالات المرتبطة بها، وللمشرف التربوي أدوار عديدة من خلال ما يقوم به من توظيف للأساليب الحديثة في الإشراف بهدف تحسين جودة التعليم، والتعلم من خلال التشجيع على الإبداع في العمل، وحث المعلمين على النمو المهني، وتنمية روح المبادرة لدى العاملين في المجال التعليمي، والعمل بروح الفريق.

كما أن المعلم يعد من أهم العاملين في المجال التربوي فهو الذي يعمل على تحقيق أهداف المرحلة الدراسية التي يعمل بها، وهو المنفذ الحقيقي للمنهج، وهو الذي يقوم بالحكم على مدى تحقيق الأهداف من خلال التقييم، فعندما يمتلك المعلم ثقافة الجودة، و يدرك أبعادها المختلفة، وأهميتها في العملية التعليمية سيكون عاملاً أساسياً في تحقيق أهداف الجودة، ولذلك لا بد من تضمين برامج إعداد المعلم الجوانب الأساسية التي تنمي ثقافة الجودة في التعليم، وأن تكون لديه العديد من الكفايات اللازمة للتدريس الفعال، كما أن المعلم الذي على رأس العمل يحتاج إلى دورات في مجال الجودة في التعليم لأن مفاهيم الجودة، وعملياتها، ومعاييرها في تطور مستمر، ولذلك هذه الدورات قد تعمل على جعل معلومات المعلم، ومهاراته مواكبة لما هو جديد في هذا المجال. والمنهج هو الجانب الآخر الذي يجب أن يسهم في تحقيق الجودة في التعليم من خلال مواكبة أهدافه، ومحتواه، وخبراته، وأساليب تقويمه لمعايير الجودة في التعليم، وهذا يتطلب من خبراء، وواضعي المناهج مراعاة المعايير في مجال المناهج التي تسهم في تحقيق مبادئ الجودة في التعليم. كما أن المتعلم عنصر أساس في تحقيق الجودة في العملية التعليمية من خلال استفادته القصوى من جميع الإمكانات، والخدمات التي تقدم له في أثناء تعلمه، والاستفادة تكون بصورة وظيفية في مواقف حياتية أخرى غير المواقف التعليمية التي تمر به في داخل المدرسة.

فالمتعلم لا بد وأن يخرج من الإطار التقليدي في عملية التعليم والتعلم إلى أن يصبح قادراً على الحصول على المعلومة، والتوصل إليها بدلاً من تلقيها، ومن خلال تبني مفهوم التعلم الذاتي، وتوظيف تقنيات التعليم في عملية التعلم. وهناك حاجة ملحة لتحديث وتطوير الإمكانات المادية في المدرسة من مختبرات تدريسية، ومعامل للحاسب الآلي، والعمل على توفير الأدوات والمواد اللازمة للتدريس، وجعل بيئة المدرسة بيئة محببة لكل من المعلم، والمتعلم. كل هذه الإمكانات المادية، أو البشرية تسهم في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة في المجال التعليمي، وفي حالة تبني المعايير وتطبيقها بصفة شاملة يمكن تحقيق الأهداف، والوصول إلى مستوى مقبول من الجودة في التعليم.

ويجب أن ندرك أن تبني مفهوم الجودة في التعليم، وتطبيق معاييرها يؤدي إلى خفض التكاليف بشكل ملموس، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية بمستوى عال من الإتقان، وتحسين مستوى أداء العاملين. كما يجب أن ندرك أن تحقيق مستويات مقبولة من الجودة في التعليم تؤدي إلى رضا جميع العاملين في المجال التربوي بمختلف مستوياتهم،ومسؤولياتهم، وتحقق مستوى عالياً من الرضا لدى المستفيدين من الطلاب، وأولياء أمورهم، ورجال الأعمال. وبما أن الدولة تنفق بسخاء على مجال التعليم، والرقي به إلى مستويات عالية، فإنه من الضروري أن يتم الإنفاق على

تطبيق معايير الجودة، وتحقيق أهدافها في التعليم، وتقييم العملية بشكل مستمر للتأكد من تحقيق الأهداف. كما أن هناك تجارب ناجحة في مجال الجودة في التعليم مع أنها محدودة في بعض المدارس في المنطقة الشرقية يمكن الاستفادة منها في مجال تعميم هذه التجارب على مدارس أخرى. كما يجب ألا ينظر إلى الجودة وتحقيقها من خلال رفع مستوى درجات التحصيل لدى الطلاب فقط؛ لأن هذه النظر قاصرة، ومحدودة على نتائج تقويم التعلم، وليس على الجودة بمفهومها الشامل. نؤكد على أن لالتزام بالجودة ومعاييرها هو مفتاح النجاح لأي منظمة في القرن الحادي والعشرين وعلى أي مدير معاصر أن يحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمته ليضمن استمرارية النجاح لمنظمته وبقاء ها في المنافسة.

يعتمد برنامج توكيد الجودة على قيام المدرسة بما يلى :

١ – وضع اهداف التطوير والتحسين فى ضوء الرؤية والرسالة للمدرسة:

– النهوض بالعملية التعليمية . وذلك عن طريق : وجود وثيقة واضحة وصادقة تعبر عن رؤية المدرسة ورسالتها. وهذة الوثيقة تعتمد على دراسات وبحوث جادة لمتطلبات الواقع المحلى والعالمى يمكن الرجوع اليها وهذة الوثيقة شارك فى اعدادها عدد كبير من الاطراف المعنية داخل المدرسة وخارجها وهذة الوثيقة يؤمن بمضمونها هؤلاء الاطراف المعنية بالعملية التعليمية.وهذة الرؤية لابد ان تعبر عن نظرة المدرسة المستقبلية فى تلبية متطلبات المجتمع المحلى والسياسة التعليمية للدولة والمتغيرات العالمية ويجب ان يكون للمدرسة رسالة تحقق من خلالها الرؤية المستقبلية للمدرسة. ورؤية

ورسالة مدرستنا تتلخص فى النقاط التالية:

(١)توفير الامان للطالب.
(٢) توفير الرعاية الصحية للطالب.
(٣) توفير مظاهر الجمال للطالب والمدرسة.
(٤) توفير النظافة والهدوء والنظام .
(٥) توفير التكنولوجيا والمعامل المختلفة لمواكبة التقدم المعاصر.
(٦) توفير الثقافة عن طريق المكتبة الالكترونية.
(٧) توفير اللياقة البدنية عن طريق الملاعب المتنوعة والحديثة بالمدرسة.
(٨) غرس القيم والاخلاق الحميدة والسلوكيات السليمة فى الطلاب
(٩) تجديد ثقافة المجتمع لكى يشترك المجتمع فى تحسين التعليم وتحقيق المشاركة الفعالة من المجتمع فى تحقيق المدرسة الفعالة.

(١٠) التقييم الذاتى والمستمر.

(١١) استمرارية بذل الجهد وتفجير الطاقات الكامنة داخل الفرد.

(١٢) تحقيق مبدا التعليم .

(١٣) اكساب الطلاب المهارات والمعارف الاساسية واكسابهم الاتجاهات الايجابيةالمتعلقة بالمواطنة.

(١٤) تكفل المدرسة الفعالة للطلاب جميعا فرص تعليمية متميزة ومتكافئة وتتعامل معهم دون تمييز.

(١٥) تعطى المدرسة الفعالة لجميع العاملين فيها فرصة للمشاركة والعمل كفريق متعون ومثمر.

(١٦) خلق مجتمع متعلم ياخذ بثقافة الحوار والديمقراطية والمغايرة ويستخدم المستحدثات والتكنولوجيا.

ولكى تتحقق الجودةالشاملة لابد ان تكون المدرسة :

- قادرة على تحقيق متطلبات الكفاءة الداخلية فى ضوء رؤية المدرسة ورسالتها:

(١) وذلك عن طريق عدة مؤشرات تعكسها عدة معدلات:

١ - معدل الارتقاء الى الصف الدراسى الاعلى .

٢ - معدل البقاء للاعادة .

٣--معدل التسرب .

٤ - معدل الاستبقاء (الاعادة سنتين).

(٢) تفى المدرسة المدرسة بمقننات الموارد البشرية :

١ - توزيع العاملين حسب الوظيفة .

٢- توزيع العاملين حسب السن .

٣- توزيع العاملين حسب الجنس .

٤ - توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة .

٥ - نسبة التلاميذ لكل مدرس .

٦- نصاب المدرس من الحصص الدراسية الاسبوعية .

(٣) تفى المدرسة بمؤشرات الابنية والتجهيزات المدرسية:

١ - مواد البناء واحوال الابنية .

٢ - الحالة الفنية للمبنى والحوائط والفصول والارضيات .

٣- نصيب التلميذ من مساحة الفصل والا فنية والملاعب .

٤- نصيب التلميذ من المرافق (دورات مياة وصنابير)

٥- توفير تجهيزات غرف التدريس والمعامل .

٦- توفر المدرسة اثاث ملائم لادارة عمليات التعلم النشط والتعاونى والتعلم بين الاقران

٧- معدل الانتفاع بالمبنى (تقارن بعدد الحصص التى تستخدم فيها الابنية فعلا بعدد الحصص التى يمكن تاديتها نظريا)

٨- معدل الانتفاع بالمساحة.

(٤) ترتبط المدرسة باحتياجات المجتمع المحلى من خلال استثمار المبنى المدرسى فى انشطة مجتمعية (محو الامية / ندوات علمية/انشطة اجتماعية).

(٥) تراعى المدرسة ظروف المتغيرات الدولية عن طريق:-

١- استجابة المدرسة بسرعة للتطور المعرفى . ٢- الوعى بالقضايا العالمية (الاحداث الجارية / التغيرات البيئية)

(٦) تاخذ المدرسة بفكرة المعايير العالمية والاعتماد الاكاديمى .

(٧) تحقيق المدرسة للمعايير بصفة مستمرة ومنتظمة.

المناخ الاجتماعى المدرسى:

يشمل المناخ جملة ونوعية المعتقدات والقيم والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين التلاميذ بعضهم البعض والعاملين واولياء الامور.

المعيار الاول :- التنمية الخلقية لدعم وبناء معتقدات وقيم ايجابية :

المؤشرات :

١- تتبع المدرسة اساليب تحقق النظافة وتنمى الاحساس بالجمال .

٢- يلتزم العاملون والطلاب الصدق.

٣- يسود المدرسة جو من الاحترام المتبادل بين الجميع .

٤- توفر المدرسة سبل واليات العناية بالتلاميذ ومساعدتهم.

٥- يتسم العمل فى المدرسة بالتعاون والجماعية.

٦- يتسم سلوك العاملين بالا نضباط والشعوربالمسؤلية.

٧- يتوافر فى مجتمع المدرسة جو يساعد على الانجاز والانتاج .

٨- تتوفرفى المدرسة بيئة تتسم بالا من والامان للعاملين بها.

٩- يتسم سلوك العاملين بالمدرسة بالنزاهة والعدل .

١٠-يقوم العاملون بالتامل والتقويم الذاتى .

المعيار الثانى :- الا نشطة المدرسية الداعمة للسلوك الايجابى:

المؤشرات:

١- تمارس الانشطة الصيفية والاصيفية(الاجتماعية – الثقافية- الرياضية- الفنية- العلمية) بفاعلية.

٢- توافر وسائط التعلم الالكترونى وتتم الاستفادة منها بشكل فعال.

٣- -توافر مكتبة مناسبة وتستخدم بشكل فعال.

٤- -تتوافر للعاملين والتلاميذ فرص المشورة على المستوى الاجتماعى والنفسى.

المعيار الثالث :- التنظيم المدرسى الداعم لتحقيق الجودة:

المؤشرات:

١- توجد بالمدرسة وحدة تدريب وتقويم تؤدى مهامها بفاعلية .

٢- توجد وحدة منتجة تحقق اهدافها التربوية .

٣- يشارك العاملون فى صنع واتخاذ القرارات المدرسية .

٤- توجد ادوار محددة ومسؤليات واضحة يلتزم بها جميع الاطراف.

٥- تتوافر مقننات وظيفية كافية تحقق الاستقرار للعاملين.

٦- يوجد جدول دراسى يحقق تنظيم واستقرار العمل.

المعيار الرابع:- دعم تربوى يتيح فرص التعلم ويحقق التميز للجميع:

المؤشرات:

١- تتوفر بالمدرسة برامج للتربية التعويضية .

٢- تتيح المدرسة فرصا متكافئة لتحقيق التميز للجميع .

٣- تتبع المدرسة اساليب متنوعة لمتابعة تقدم جميع الطلاب دراسيا.

٤- يؤمن المعلمون والادارة بامكانية تحقيق جميع الطلاب لمستويات عالية من الانجاز.

٥- تتيح المدرسة للتلاميذ فرصا متنوعة للمشاركة فى صنع واتخاذ الفرارات التى تخصهم.

٦- يشارك التلاميذ فى ادارة المدرسة وعمليات صنع واتخاذ القرارات التى تخصهم وتخص تطوير مدرستهم.

المعيار الخامس:- تعاون الاسرة مع المدرسة :

المؤشرات :

١- تهتم ادارة المدرسة بمشاركة الاباء فى وضع توقعات عالية لاداء الابناء.

٢- توجد ادرة المدرسة الية لتشجيع اولياء الامور على الاتصال المستمر بها.

٣- تتيح ادرة المدرسة الفرصة للاباء لمراقبة ابنائهم.

٤- تشجع المدرسة الاباء على طرح مقترحاتهم لتحسين البرنامج الدراسى اليومى للمدرسة.

المعيار السادس:- قيادة مدرسية فعالة:

المؤشرات:

١- توفر بيئة مدرسية تحقق رؤية المدرسة ورسالتها.

٢- تتعامل بكفاءة مع المتغيرات الحادثة.

٣- تحقق العادلة بين العاملين بالمدرسة.

٤– تحقق الانضباط العام.

٥– تستخدم اساليب ديمقراطية فى الحوار والمناقشة فى العمل .

٦– تحقق الاستقرار النفسى للعاملين بالمدرسة.

٧– تنمى قيادات صاعدة .

٨– تقلل من الدور الرقابى وتعزز المساندة والقدوة والنمذجة.

٩– توفر فرصة الادارة الذاتية للطلاب والمعلمين.

من مجالات المدرسة الفعالة : التنمية المهنية المستدامة:

يشير هذا المجال العمليات التنمية المستدامة للعاملين بالمدرسة بما ينعكس ايجابيا على مستويات الاداء داخل المدرسة

المعيار الاول : التقويم الذاتى المستمر للاداء المهنى:

المؤشرات:

١– يعى العاملون اهداف رسالتهم والادوار المتعلقة بها .

٢– يمتلك العاملون ادوات التقويم الذاتى.

٣– يدرك العاملون نقاط القوة والضعف فى ادائهم المهنى .

٤– يزاول العاملون التقويم الذاتى للاداء بصفة منتظمة ومستمرة.

٥– يعزز العاملون بقاط القوة ويعالجون نقاط الضعف فى ادائهم.

المعيار الثانى:– استثمار الفرص المتاحة للنمو المهنى:

المؤشرات:

١– يمتلك العاملون مهارات الاتصال الفعالة .

٢– يستطيع العاملون التعامل بكفاءة مع مصادر المعرفة التنوعة.

٣– يشارك العاملون فى اجراء البحوث العلمية التى تتناول مشكلات وقضايا التعليم.

٤– يمتلك العاملون مهارات التعلم الذاتى لرفع مستوى ادائهم المهنى.

٥– يعرف العاملون خصائص نمو التلاميذ فى المرحلة الدراسية التى يعملون بها.

المعيار الثالث:- التزام العاملين باخلاقيات المهنة:

المؤشرات:

١- يتواجد العاملون بالمدرسة بشكا منضبط ومستمر طوال اليوم الدراسى.

٢- يساعد العاملون جميع التلاميذ بدون تمييز.

٣- يدرك العاملون قدرة كل تلميذ على التعلم للتميز .

٤- يقدم العاملون المساعدة الفنية لزملائهم الاحد ث.

٥- -يلتزم العاملون بلوائح وقوانين المدرسة .

٦- يحافظ العاملون على اسرار التلاميذ مع مراعاة ظروفهم الخاصة.

٧- يلتزم العاملون بعدم استغلال سلطاتهم بصورة غير مشروعة مثل دفع التلاميذ الى الدروس الخصوصية .

من مجالات المدرسة الفعالة - مجتمع التعليم والتعلم:

يشير هذا المجال إلي ثقافة التعليم والتعلم السائدة فى المدرسة من حيث الرؤية التكاملية والتعليم المتمركز حول التلميذ والقائم على الاستقصاء والسؤال والابداع واستخدام التكنولوجيا والرؤية المهنية وبناء الشخصية المتكاملة:

المعيار الاول : الرؤية التكاملية للمناهج والنشاط المدرسى:

لتحقيق مفاهيم مشتركة بين العاملين و التلاميذ و المجتمع المحلى:

المؤشرات :

١- يرتبط ما يتعلمه التلميذ فى المدرسة بالمهارات الحياتية فالمجتمع المحيط بالمدرسة من خلال الانشطة الصيفية واللا صيفية.

٢- توجد انشطة واليات تفعل التكامل المعرفى.

توجد مفاهيم مشتركة بين الطلاب والمدرسين واولياء المور مثل مفاهيم.

(الاتقان- التعاون- التكنولوجيا-العمل فى فريق- التمركز حول المتعلم).

المعيار الثانى:- الاخذ بمفهوم التقويم الحقيقى (الاصيل):

المؤشرات:

١- يوجد ملف انجاز(portfolio) لكل تلميذ يتخذ كاساس للتقويم .

٢ – توجد تقارير يكتبها التلاميذ عقب كل نشاط .

٣ – توجد دفاتر للسلوك والمواظبة .

٤ – تتنوع اساليب وطرق وادوات التقويم.

٥ – توجد اليات واضحة للتقويم المستمر.

٦–توجد بطاقات لملاحظة اداءات المتعلمين ورصد المهارات المكتسبة.

٧–يشارك العاملون والتلاميذ واولياء الامور فى التقويم من خلال الادوات المتاحة.

المعيار الثالث:– تمركز الانشطة التعليمية حول التلميذ:

المؤشرات:

١ – توفر المدرسة للتلاميذ مصادر التعلم المتقدمة(الانترنت–الحاسبات–المكتبات–مراكز مصادر التعلم).

٢ – يعرف التلميذ التوقع منة معرفيا ومهاريا وخلقيا فى كل مرحلة تعليمية.

٣ – توجه الانشطة التعليمية لخدمة وتنمية جميع جوانب شخصية التلاميذ.

٤ – تتيح المدرسة الفرص المتكافئة لجميع التلاميذ للمشاركة فى النشطة الصيفية واللا صيفية.

٥ – تراعى الانشطة التعليمية ميول واتجاهات وقدرات المتعلم.

٦ – تدرب المدرسة التلاميذ على البحث والتجربة .

المعيار الرابع:– استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات فى العملية التعليمية:

المؤشرات:

١ – تمتلك المدرسة قواعد ادارة المعلومات التربوية EMIS ٢ – توفر المدرسة تكنولوجيا التعليم فى حجرات الدراسة.

٢ – ينتج التلاميذ البرمجيات ٤ – تعد المدرسة برامج لمحو الامية الكمبيوترية.

من مجالات المدرسة الفعالة – توكيد الجودة والمساءلة:

يشير هذا المجال الى عمليات التقويم والقياس المستمرة وجمع البانات وتحليل المعلومات واستخدام النتائج لاحداث تحسين مستمر فية جودة المؤسسة التعليمية والمساءلة المستمرة بهدف احداث التطوير المستمر .

المعيار الاول :- ادراك المدرسة لاهمية التقويم الشامل(الذاتى والخارجى) ومشاركة جميع العاملين بالمدرسة والطلاب والمجتمع المحلى فية :

المؤشرات:

١ – تقوم المدرسة بتقويم ذاتى شامل لاداء اتها.

٢ – تخضع المدرسة لتويم خارجى شامل .

٣ – توجد اليات ووسائل لمشاركة المجتمع المحلى فى الرقابة والتوجية.

المعيارالثانى :- ادراك العاملين بالمدرسة لاهمية المحاسبية بما يحقق رؤية المدرسة ورسالتها:

المؤشرات:

١ – يوجد تحديد واضح للادوات والمسؤليات.

٢ – توجد اليات لتحقيق المحاسبية على المستوى الفردى ومستوى اللجان .

٣ – تعد تقارير عن الاداء بصفة دورية(يومية – اسبوعية– شهرية–سنوية) .

٤ – توجد قوائم لاختبارات التقويم الذاتى لمختلف الاداءات المدرسية.

المعيار الثالث:- قيام المدرسة بعمليات جمع وتحليل البيانات للتخطيط والاعداد لبرامج التطوير المدرسى:

المؤشرات:

١ – توجد اساليب متنوعة لجمع البيانات .

٢ – توجد الية لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

٣ – توجد خطة لتوير وتحسين المدرسة فى ضوء نتائج تحليل البيانات.

٤ – توجد برامج لتحسين وتطوير المدرسة فى ضوء تحديد.

أدوات الانترنت وتوظيفها في الإشراف التربوي لرفع كفاءة الاتصال في العملية التربوية:

شهد القرن العشرين كثيراً من الانجازات العلمية في مجالات الحياة المختلفة ، وتعد شبكة الانترنت من أهم الانجازات في هذا القرن ، حيث تعد من أعظم الانجازات في مجال الحاسب والاتصالات لما أحدثته من ثورة جعلت من عالمنا المعاصر . وتضم الانترنت مجموعة كبيرة من مصادر المعلومات ،وهذه المصادر ضخمة جداً لدرجة أن أحداً لايستطيع استيعابها بمفرده ، كما توفر عدداً من الأدوات التي تمكن الأفراد والمؤسسات من التواصل بأيسر الطرق وأسهلها ، كما تعتبر شبكة الانترنت أضخم تطبيق لتكنولوجيا المعلومات في العالم ، حيث تتيح للجميع إمكانية الدخول إلى مصادر المعلومات المتوفرة في مواقع عديدة من الشبكة أو إرسال البريد الإلكتروني أو البحث أو الوصول لقواعد البيانات والمنتديات الإلكترونية والأرشيف ومجموعات الأخبار والمجلات الإلكترونية وغيرها من الخدمات المتعددة ية صغيرة لاتعترف بحدود الزمان والمكان ولذا عرف العصر الحاضر بأنه عصر الثورة المعلوماتية والتكنولوجية ، عصر الانفتاح العالمي عن طريق شبكة الإنترنت التي كسرت العوائق والسدود وسهّلت التواصل بين الشعوب ، ونتيجة لهذه الثورة التي ميّزت هذا العصر كان لا بد من الاستجابة لها من خلال تغيير الوسائل المستخدمة في المؤسسات الحكومية والخاصة بجميع أشكالها وأنواعها ومن بينها مؤسسات التربية والتعليم . ونظير ما تقدمه الشبكة العالمية للمعلومات من خدمات تم استخدامها على جميع المستويات الحكومية والخاصة وفي جميع المجالات الصناعية والتجارية والصحية والإدارية وغيرها ، وكان لا بد للتربية والتعليم أن تستفيد من الإمكانات التي تقدمها الشبكة العالمية للمعلومات " الانترنت " لتطوير العملية التعليمية حيث تنطوي هذه الشبكة على قدرات هائلة من شأنها أن تدعم المناهج التعليمية المقدمة في المدارس ،وتطور من أداء المعلم وتوفر له الكثير من الخبرات والنشرات والقراءات وتحسن من مستوى المتعلم عن طريق توفير المناهج والمنتديات المتخصصة بالتعليم والتي يجد المتعلم من خلالها الإجابة على كثيراً من أسئلته ، كما تسهم الشبكة العالمية للمعلومات من خلال الأدوات المتنوعة (البريد الإلكتروني – المنتديات – القوائم البريدية ....) التي توفرها في إيجاد قنوات متعددة للاتصال بين الإشراف التربوي والمعنيين بالعملية التربوية والتعليمية بالميدان من معلمين ومديري مدارس .


الفصل العاشر
برنامج مقترح
للارتقاء بالمستوى التعليمي بالمدرسة



دولة الإمارات العربية المتحدة
منطقة دبي التعليمية

مشروع تطبيقي

مقدم إلي : وزارة التربية والتعليم- منطقة دبي التعليمية- بدولة الإمارات العربية المتحدة.

للدكتور / عماد محمد إبراهيم خليل

برنامج مقترح من قبل

د.عماد خليل

للارتقاء بالمستوي التعليمي بالمدرسة

٢٠٠٦- ٢٠٠٧

المستهدفون

١- طلاب المدرسة

٢ -البيئة المدرسية

المنفذون

معلمي المواد الدراسية



خلال عام ٢٠٠٦/ ٢٠٠٧

ملحوظة:

يتم توثيق الأعمال من قبل معلمي المواد الدراسية عن طريق كتابة تقارير والتصوير الفوتوغرافي والتصوير علي أشرطة فيديو لإطلاع الإدارة عليها.

رؤية البرنامج المقترح

المدرسة الناجحة هي التي تضع نصب عينيها التفاعل مع البيئة والمجتمع المحلي عن طريق الأنشطة الموجهة لخدمة الفرد المتعلم في تفاعله مع بيئته ومجتمعة المحلي.

يتضمن هذا البرنامج علي ثلاثة مشروعات هما:

أسم المشروع	
١-	**نحو خدمات تربوية متميزة**
المحور الاستراتيجي	الجودة والتطوير المستمر
الهدف الاستراتيجي	تطبيق أنظمة متطورة لتحسين إجراءات العملية التعليمية
أسم المشروع	
٢-	**طلابنا أمل وطموح**
المحور الاستراتيجي	التعليم محفز للثقافة والمعرفة
الهدف الاستراتيجي	تحقيق معدلات أعلي من التحصيل التعليمي، وإحداث تغير جذري في مفاهيم وأساليب التعلم والتحول من المعلم للمتعلم.
أسم المشروع	
٣-	**معلم الألفية الثالثة**
المحور الاستراتيجي	الارتقاء بالمستوي المهني والمهاري
الهدف الاستراتيجي	وإحداث تغير جذري في مفاهيم وأساليب وممارسة التعلم.

إن وضوح الرؤية شرط لكل عمل، ورؤية هذا البرنامج يهدف إلى أساسين هما:

الأساس الأول: المتعلم:

باعتبار أن إعداد المتعلم للحياة متوافقا مع بيئته هو هدف التربية وانه في كل مجال من المجالات يكون في تفاعل مستمر فهو يأخذ ويعطي من أجل تحقيق أهدافه في البقاء والاستمرار واكتساب القوة.

الأساس الثاني: المعلم:

١- تعزيز الجانب الديني والروحاني لدي المتعلم.

٢- العمل علي توفير الدافعية للتعلم لدي المتعلم.

٣- تنمية السلوك القيمي لدي المتعلم.

٤- تنمية التفكير العلمي لدي المتعلم وتشجيع مبادراتهم الايجابية وتعزيزها.

٥- تطوير أساليب وطرائق التدريس واستخدام الاستراتجيات الحديثة والنماذج التجديدية.

٦- توظيف التقنيات التعليمية وتطوير أساليب استخدامها والعمل علي توافرها.

٧- استخدام وسائل التعليم الحديثة من شفافيات وأجهزة عرض وأفلام فيديو و.CD

٨- تشجيع الطلاب علي العمل الجماعي وبث روح التعاون والتنافس.

٩- حصر الطلاب المتميزون علميا وسلوكيا واجتماعيا علي مستوي المدرسة لتسهيل مهمة الترشيح للمسابقات.

١٠- أقامة معارض علمية متخصصة علي مستوي المدرسة تمهيدا للمشاركة في المعارض العامة بالمنطقة أ، الدولة.

١١- أقامة المشاغل وورش العمل بالمدرسة لخدمة المادة أو البيئة المدرسية.

١٢- إجراء المسابقات بين الطلاب.

١٣- عمل مجلات علمية ومشاركة الطلاب فيها.

١٤- إكساب الطلاب مهارات المطالعة العلمية وكتابة التقارير والخطابة ومواجهه الجمهور.

١٥- إنشاء الجماعات المدرسية مثل جماعة العلوم – جماعة الرحلات – جماعة الجيولوجيا – جماعة الشعر – جماعة الخط- جماعة تجويد القرآن- جماعة الشرطة العسكرية.

فعالية النشاط في العملية التربوية

يرتبط النشاط بألوانه المختلفة بتكنولوجيا التعليم. فالنشاط يعتمد علي التدريب العملي والفعاليات التطبيقية. وكل هذه الممارسات التربوية العملية تعتمد علي تكنولوجيا التعليم، سواء أكان النشاط في المختبر، أو المكتبة، أو القيام بالبحوث والمشروعات، أو في الملعب، أو في الرحلات، أو أحياء المناسبات الدينية والوطنية والقومية أو في أي نشاطات فنية أو مهنية أخري. فالنشاط المدرسي مجال خصب لتوظيف واستخدام تكنولوجيا التعليم مما يكسب الطلاب بالتالي مهارات استخدام التتكنولوجيا والتي تساعده مستقبلا علي مواجهة المواقف الحياتية.

النشاط الذي يتطور ويتجدد من حيث المحتوي والأساليب والطرق والأهداف مسايرة لروح العصر وحاجاته وتلبية ميول ورغبات الأفراد المتعلمين علي اختلاف فروقهم الفردية يعتبر نشاطا ايجابيا ومميزا أو موجها تربويا لرعاية نمو الطلاب.

تبرز فعالية النشاط المدرسي في المجالات والنتاجات التربوية التالية:

١- يساعد الطلاب علي مواجهة المواقف الحياتية الواقعية، فمن خلال ممارسة الأنشطة الثقافية والرياضية والمهنية والاجتماعية والدينية والعملية يكتسب الطلاب الخبرات والمهارات العلمية التي تساعده في التغلب علي المشاكل الحياتية وعلي التفاعل مع مجتمعه.

٢- تنمية ميول الطلاب والعمل علي إشباعها من خلال توجهاتهم نحو الحرف والمهن والصناعات التكنولوجية الحديثة وبالتالي يمكن حفزهم إلي التوسع في هذه المجالات المهنية عن طريق متابعة دراساتهم التخصصية.

٣- النشاط المدرسي يساعد علي الاستقرار النسبي للمناهج.

٤- يساعد النشاط المدرسي الموجه علي بروز المواهب وتنميتها.

٥- يؤثر النشاط في غرس القيم التربوية كالصبر والتعاون والصدق والأمانة واحترام الآخرين وذلك ثمرة للعمل بروح الفريق والجماعة من خلال الممارسات والفعاليات النشاطية الموجهة.

٦- يساعد النشاط علي تفاعل الأفراد المتعلمين مع البيئة والمجتمع المحلي وذلك من خلال المشروعات الخدمية ومشروعات البحوث والدراسات التربوية.

أهداف البرنامج المقترح

١- الالتزام بالقيم والتعاليم الإسلامية وأخلاقيات المهنة وامتلاك المهارات الاجتماعية والعقلية فيما خاصة فيما يتعلق بروح الفريق.

٢- تفهم المتعلم ذاته فهما صحيحا في ضوء قدراته وطاقاته مع رضائه عن نفسه وتقبله لها.

٣- تفهم الظواهر الطبيعية المختلفة الموجودة في بيئته ليستطيع التكيف معها ومع مجتمعه.

٤- مساعدة الطلاب علي النمو المتكامل جسميا وعقليا وعاطفيا وأخلاقيا.

٥- خلق روح التعاون بين المتعلمين عن طريق ما يقومون به من نشاطات مشتركة ترتبط بمشاكلهم الحقيقية ويسعى أيضا إلي الاهتمام بالعلم وتقديره بما يولد لدي المتعلمين القوة الدافعة لاستمرار النمو ومهارات التعلم الذاتي.

٦- مساعدة المتعلمين علي تعميق العقيدة الإسلامية في نفوسهم وترسيخ الإيمان بالله في قلوبهم وتنمية اتجاهات ايجابية نحو الإسلام وقيمه. ويتجلي ذلك في تقدير دقة النظام المحكم للحياة والكون وتذوق ما في الطبيعة من جمال مما يعكس عظمة الخالق عز وجل وقدرته في إبداع هذا الكون وتنسيقه.

٧- مساعدة الطلاب علي كسب الحقائق والمفاهيم بصورة وظيفية.

٨- إدراك مغزى العلوم في حياة الإنسان بجانب تنمية الجانب المعرفي بحيث يصبح المتعلم أكثر قدرة علي قضاء حاجاته وحل مشكلاته والارتفاع بمستوي معيشته.

٩- فهم البيئة بطريقة وظيفية بل فهم الكون كله بشتى علاقاته بطريقة تتمش مع روح العصر وما توصل إليه العلم في مجال العلوم.

١٠- اكتساب المتعلم المفاهيم التالية:

- النظام البيئي في حالة توازن ديناميكي.
- الإنسان كائن حي مميز.
- تتوزع الأحياء علي الأرض طبقا لقدرتها علي التكيف والتعامل مع البيئة.
- حماية الإنسان للبيئة وترشيد استثمره لمواردها.
- البحث عن مصادر جديدة للطاقة في الحاضر والمستقبل.
- يستطيع الإنسان أن يغير البيئة بما يتلاءم احتياجاته.

١١- مساعدة المتعلم علي كشف ميولهم، كسب اهتمامات وميول علمية جديدة، حب القراءة العلمية، حب الاستطلاع والتجريب والعمل اليدوي وهواية صنع الأجهزة المبسطة وجمع العينات وزيارة المعارض والمتاحف والرحلات.

١٢- مساعدة المتعلمين علي تذوق العلم وتقدير جهود العلماء ودورهم في تقدم العلم والإنسانية لما قدموه من خدمات جليلة للبشرية بتكريسهم لحياتهم وأفكارهم لذاتهم وسعيهم المتواصل من أجل رفعة شأن البشرية.

١٣- تنظيم سلوك الطلاب ومواظبتهم بالمدرسة، ولتحقيق أهداف الانضباط لابد أن تقوم المدرسة بوظيفتها التربوية، وأن توفر بيئة تعليمية مشجعة للتعلم والانضباط.

وفيما يلي أهم الجوانب التي من الضروري الاهتمام بها من قبل جميع العاملين بالمدرسة:

١- الاهتمام بإيجاد ثقافة مدرسية تشجع علي الانضباط وتسعي لحقيقة، ويقصد بثقافة المدرسة منظومة القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والممارسات الموجودة في المدرسة.

وهناك عدد من الاساليب التي يمكن استخدامها لتأسيس ثقافة مشجعة علي الانضباط ومنها:

أ- التزام جميع العاملين في المدرسة بآداب الإسلام وتوجيهاته الأخلاقية.

ب- الاهتمام بالطلاب وبأهدافهم وتحصيلهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

ج- انتشار قيم التعاون وحب التجديد والعمل الجاد في المدرسة.

د- الاهتمام بالممارسات التي تقدر انجازات الطلاب وإبداع المعلمين والتزام الآباء.

٢ – توظيف العملية التعليمية بمختلف برامجها وأنشطتها في تحقيق الانضباط وذلك من خلال:

أ- تنويع أساليب التدريس وتقويم أداء الطلاب.

ب- تعليم الطلاب وإكسابهم المهارات الدراسية.

ج- تنويع برامج النشاط الطلابي وضرورة اتسامها بالجاذبية للطالب.

د- ضرورة اهتمام النشاط بمهارات الحياة كالمهارات المهنية.

ثلاثة وثلاثون خطوة لتدريس ناجح:

١- اعرف عملية التدريس: إن أي مهنة لا يمكن اتقانها إلا بعد الإلمام بأصولها ومبادئها. وللتدريس الذي هو عملية التعليم والتعلم ، أصول وقواعد ، منها ما يخص المعلم ومنها ما يخص المتعلم ومنها ما يخص المادة ومنها ما يخص أسلوب التعلم ووسائله. وهذا ما يدور حوله غالبا علم النفس التربوي. وإلمام المعلم بالطريقة التي يتم بها التعلم، والأشياء التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، يساعده على اختيار الطريقة الصحيحة في التدريس التي تناسبه وتناسب طلابه ومادته. ويساعده على تلافي كثير من الأخطاء التي يقع فيها كثير من المعلمين .

٢- اعرف أهداف التدريس : الأهداف العامة/ الأهداف الخاصة / الأهداف السلوكية. للأهداف في أي عمل أهمية كبيرة ، تتلخص في الآتي:

١- توجيه الأنشطة ذات العلاقة في اتجاه واحد، وتمنع التشتت والانحراف.
٢- إيجاد الدافع للإنجاز، وإبقاؤه فاعلا
٣- تقويم العمل لمعرفة مدى النجاح والفشل.

وهذه الأمور الثلاثة تجعل الأهداف ذات أهمية كبرى للمعلم أثناء تدريسه. فمن المهم أن يحدد المعلم أهدافه من التدريس، وبشكل واضح. ولا يمكن أن يتم تدريس ناجح دون وجود أهداف واضحة ، والأهداف أنواع ، فهناك أهداف عامة بعيدة المدى . وهناك أهداف خاصة ومرحلية. والعلاقة بين العام والخاص من الأهداف علاقة نسبية .

٣- اعرف طلابك مستواهم /خصائصهم العمرية/ أفكارهم:

عندما يواجه المعلم طلابه لأول مرة فإنه يشعر انه يواجه عالما مجهولا لديه إلى حد بعيد. لكنه في الغالب عبارة عن فئة متجانسة بشكل عام من حيث العمر والخصائص النفسية والعاطفية. لذا فإن معرفته المسبقة بالخصائص العامة لتلك الفئة يفيده في وضع القواعد للتعامل معها. وتفسير كثير من تصرفاتهم بل وأحياناً يستطيع أن يتوقع إلى حد كبير . ما يمكن أن يصدر من سلوك أو يحدث من مشكلات تعليمية، كذلك معرفة مستوى الطلاب الاجتماعي وخلفيتهم الثقافية ونوعية أفكارهم يفيده في أسلوب طرح الأفكار وعرض الدرس، واختيار الأمثلة.

٤- اعدَّ دروسك جيدا :

الإعداد الجيد للدرس هو المخطط الي يتوصل به المعلم إلى أهدافه من الدرس وبالتالي إلى درس ناجح.

خطوات الإعداد :

تحديد الأهداف: على المعلم أن يحدد أهداف الدرس بدقة ووضوح، ويصغها صياغة صحيحة.

الاعداد الذهني: وهي رسم الخطة لتحقيق تلك الأهداف.

الاعداد الكتابي: وهو تسجيل لطريقة سير الدرس شكل خطوات واضحة ومحددة، مع مراعاة في كل خطوة عامل الوقت وارتباطها بأهداف الدرس.

إعداد متطلبات الدرس: حيث ينبغي على المعلم الاهتمام بتحضير الوسائل التعليمية المعينة والتأكد من صلاحيتها وإمكانية استخدامها في المكان الذي ستستخدم فيه. وينبغي ألا يؤجل إعداد الوسيلة إلى بداية الدرس حيث أن هذا يضيع الكثير من الوقت، وقد لا تكون الوسيلة المرادة متوفرة أو صالحة للاستعمال.

التنبؤ بصعوبات التعلم: حيث أن المعلم الناجح هو الذي يستطيع أن يتنبأ بعناصر الدرس التي ستكون صعبة على الطلاب، فيحسب لها الحساب أثناء إعداد الدرس فيكون مستعدا لها فلا تفسد عليه تخطيطه لدرسه.

التدريب على التدريس بعض الدروس . أو بعض الخطوات فيها . وخاصة التي تقدم لأول مرة قد تحتاج إلى شيء من التدريب، فلا بأس أن يقوم المعلم بالتدرب عليها ليضمن أن يقدمها بصورة مرضية أمام الطلاب.

٥- استخدم طريقة التدريس المناسبة :

للتدريس عدة طرق، وليس هناك طريقة من هذه الطرق صالحة لكل الأحوال بل هناك عدة عوامل تحدد متى تكون طريقة ما أكثر مناسبة من غيرها، وعلى المعلم ان يقوم بتحديد ما يناسبه من هذه الطرق في ضوء المعايير التالية:

١. الدرس المراد شرحه.
٢. نوعية الطلاب.
٣. شخصية المعلم وقدراته.

(أهداف واضحة ومحددة + طريقة صحيحة = درس ناجح.)

بشكل عام ليكون الدرس ناجحا على المعلم أن:

١. يهيئ الطلاب للدرس الجديد بتحديد أهدافه لهم وبيان أهميته.
٢. يتأكد من معرفة الطلاب لمقدمات الدرس ومتطلباته السابقة، ولو عمل لها مراجعة سريعة لكان أفضل.
٣. يقدم الدرس الجديد.
٤. يلقي الأسئلة على الطلاب ويناقشهم لمعرفة مدى فهمهم.
٥. يعطي الطلاب الفرصة للممارسة والتطبيق.
٦. يقيم الطلاب ويعطي لهم تغذية راجعة فورية عما حققوه.

٦- كن مبدعا وابتعد عن الروتين :

إن التزام المعلم بطريقة واحدة في جميع الدروس، يجعل الدرس عبارة عن عمل رتيب ممل، لذا عليه ان يحاول دائما أن يتعامل مع كل درس بشكل مستقل من حيث الطريقة والأسلوب، ويكون مبدعاً في تنويع أساليب العرض.

فعليه ان يختار لكل درس بدايته المشوقة، فمرة بالسؤال ومرة بالقصة ومرة بعرض الوسيلة التعليمية ومرة بنشاط طلابي. فكلما كانت البداية غير متوقعة كلما استطعت أن تشد انتباه الطلاب أكثر، كذلك يحاول ـ ما أمكن ـ أن يكون لكل درس وضعا مختلفا فى تنظيم جلوس الطلاب، فمرة على شكل صفوف، وأخرى على شكل دائرة، وثالثة على شكل مجموعات صغيرة.. وهكذا.

٧- اجعل درسك ممتعا :

على المعلم أن يتوقف ويراجع طريقته فى التدريس إذا رأى أنها سبب في إملال الطلاب، فالهدف ليس إكمال الدرس ، بل الهدف هو إفادة الطلاب ، فيقوم باستخدم الاسلوب القصصي عند الحاجة، فالنفوس مولعة بمتابعة القصة، ويسمح بشيء من الدعابة، فالدعابة تروح عن النفس وتطرد الملل، كذلك يحاول دائما ـ ما أمكن ـ أن يقوم الطلاب بالنشاط أنفسهم، لا أن يشاهدوا من يقوم بالعمل، كذلك على المعلم ان يرغب الطلاب في عمل ما يريده منهم ويجعل الأفكار تأتي منهم! فمثلا بدلا من أن يقول ذاكروا الدرس السابق وسأعطيكم درجات في الواجب أو المشاركة، يقول لهم: "ماذا تحبون أن تفعلوا حتى أعطيكم درجات أكثر في المشاركة؟!.. ما رأيكم في مذاكرة الدرس السابق؟!"

٨- استثر دافعية التلاميذ :

من الصعب جدا ـ إن لم يكن مستحيلا ـ أن يتعلم طالبا ليس لديه دافعية للتعلم. لذا على المعلم ان يبدأ بتنمية دافعية الطلاب واستثارتها للتعلم والمشاركة في أنشطة الفصل، مستخدما كافة ما يراه مناسبا من الأساليب التي منها: ربط الطلاب بأهداف عليا وسامية ، استخدام التشجيع والحفز ، تحديد أهدافا ممكنة ومتحدية ، اشعال التنافس الشريف ، المكافأة .

٩-"إنما بعثت معلما ولم أبعث معنفا!" :

ان دور المعلم هو ان يعلم لا ان يعاقب من لا يتعلم! فعليه ان يتذكر أنه ليس كل عجز في التعلم يرجع سببه إلى الطالب. وان يكون صبوراً وان يلطف ببطيئي التعلم والمهملين ويثق أن المهمل إذا رأى أن إهماله يزيد من تركيز المعلم عليه وتلطفه به فسيكف عن سلوكه هذا. وغالبا ما يكون سبب الإهمال البطء في التعلم وغفلة المعلم عن ذلك.

دخل معاوية بن الحكم رضي الله عنه في الصلاة مع الجماعة ولم يعلم أن الكلام قد حرم في الصلاة، فعطس أحد الصحابة فشمته فنبهه بعض الصحابة ـ بالإشارة ـ فلم يفهم واستمر في كلامه، فلما انتهت الصلاة ناداه رسول الله صلى الله عليه وسلم فأتى إليه خائفا، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم بكل لطف ولين: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس، إنما هو التسبيح والتحميد وقراءة القرآن، فقال معاوية معلقا على فعل رسول الله صلى الله عليه وسلم: بأبي هو وأمي، ما رأيت أحسن تعليما ولا أرفق منه صلى الله عليه وسلم.

١٠- اجعل اتجاهك جيدا نحو التلاميذ :

أثبتت البحوث التجريبية أن نظرة المعلم لتلاميذه ذات أثر كبير على تحصيلهم وتقبلهم. فإذا كان المعلم ينظر إلى تلاميذه على أنهم أذكياء وقادرون على التعلم وجادون . ويحسون هم بذلك . فسيؤثر هذا إيجابيا عليهم، أما إذا كان المعلم ينظر إليهم على أنهم كسالى ولا يفهمون شيئا فسيكونون كذلك. لذا على المعلم أن يكون متفائلاً ، وأن يظهر تقديره لاستجابات الطلاب ومشاركاتهم وأن يعلمهم الطموح ويثير حماسهم.

١١- حافظ على نموك العلمي والتربوي والمهني :

على المعلم أن يحرص دائماً على الاستمرار في نموه العلمي والتربوي، فإنه لا شيء من هذه الدنيا في ثبات فكل مالا ينمو فهو يذبل! لذا على للمعلم تنمية نفسه بالقرآءات الموجهة واللقاءات التربوية والدورات التدريبية

١٢- كن قدوة في علو الهمة والأمانة والجد :

على المعلم ان يكون قدوة لطلابه فى الخلق الحسن والصفات الحميدة وعلو الهمة والجد والأمانه.

١٣- انتبه إلى ما بين سطور التدريس!

من المسلمات أن التربية ليست حشو أذهان الطلاب بالمعلومات، بل هي إكسابهم المهارات اللازمة والاتجاهات الصحيحة وتهذيب خلقهم وتنمية مداركهم العقلية. فما يكتسبه الطلاب من شخصية المعلم وخلقه وهديه في التعامل والتعليم ونظرته للأشياء وطريقة تفكيره قد تكون أهم من وأنفع للتربية من ما يعطيهم من معلومات، وهو ما يمكن أن نسميه ما بين سطور التدريس، فهناك دائما أشياء غير مباشرة يكتسبها الطلاب من المعلم . ربما وهو لا يشعر . وقد تكون إيجابية وقد تكون سلبية.

إن المعلم الجاد ذا الخلق الحسن الرفيق بطلابه والمهتم بعمله يكتسب منه الطلاب حبا للعلم وحبا للمدرسة وحسن خلق في التعامل مع الآخرين مهما كانت المادة التي يدرسها، والعكس بالعكس! فشخصية المعلم ذات أثر كبير في طلابه.

١٤- قل: لا أعلم!

يتحرج بعض المعلمين إذا سئل عما لا يعلم أن يقول: لا أعلم! والواقع أن الإجابة على سؤآل ما بـ "لا أعلم" أمر يجب أن لا يتحرج منه المعلم لأمور:

١-يجب أن نحترم العلم، ونحترم عقلية الطلاب، فإذا سئلنا عما لا نعلم فلا نتكلف الإجابة ونراوغ، بل نعترف أننا لا نعلم.

٢. يجب أن نرسخ في أذهاننا وأذهان الطلاب أنه ليس مطلوبا من المعلم (ولا من الطالب) وليس في مقدوره أن يعلم كل شيء، بل يجب أن يعرف الفرد حدود علمه وقدراته، فلا يتكلم فيما لا يحسن.

٣. هذه العبارة: "لا أعلم" إذا قالها المعلم بثقة تزيد من قَدره عند طلابه.

لكن يجب على المعلم أن يرشد طلابه إلى كيفية الحصول على تلك المعلومة المسئول عنها أو يعدهم بالبحث عنها بنفسه.

١٥ – استخدم وسائلك التعليمية بفعالية :

عندما أراد رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يبين لأصحابه معنى قول الله تعالى: { وأن هذا صراطي مستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل...} خط لهم خطا مستقيما وقال هذا سبيل الله، وخط خطوطا كثيرة عن يمينه وعن شماله وقال: هذه السبل...! وعندما رأى الصحابةَ يتحسسون منديلا من حرير ويتعجبون من لينه ونعومته، قال صلى الله عليه وسلم: أتعجبون من هذا؟! لمناديل سعد في الجنة أفضل من هذا!

للوسائل التعليمية أثر كبير في التعلم، فهي:

- توفر على المعلم الكثير من الكلام النظري
- تجذب انتباه الطلاب
- تكسر رتابة الشرح والإلقاء
- تثبت المعلومة
- توضح الفكرة بشكل أكبر من الكلام المجرد.

فعلى المعلم استخدام الوسائل المتوفرة ـ سابقة الصنع ـ أو يقوم بإعدادها بنفسه أو يكلف الطلاب بذلك ، وان يتأكد أن الوسيلة واضحة وأن الهدف الذي يريده منها ظاهر للطلاب، فكلما كانت الوسيلة سهلة وبعيدة عن التعقيد فذلك أفضل، وان يجعل الوسيلة شيقة وجذابة، ويكون مبدعا فيها مبتعداً عن التقليد، ويكون حذراً من الوسائل الخطرة، ويتأكد أن مكان الدرس مهيأ لاستخدام الوسيلة، مثلا: وجود مسمار أو شريط لاصق لتعليق اللوحة، مصدر كهرباء، فصل مظلم...إلخ، وألا تستخدم وسيلة لا يعرف طريقة تشغيلها، فهذا قد يسبب شيئا من الآتي:

- إفساد الجهاز، وقد يتضرر الطلاب أو المعلم بذلك.
- إضاعة الوقت في البحث عن الطريقة الصحيحة لتشغيله.
- الارتباك والإحراج الذي يقع فيه المعلم أمام طلابه نتيجة لعجزه عن تشغيل الجهاز.

١٦- السبورة .. صديقك الدائم فأحسن استخدامها!

يعتقد بعض المعلمين أن استخدام السبورة أمر عشوائي لا يخضع لأصول وقواعد، وهذا غير صحيح. فالمعلم الناجح يستخدم السبورة بشكل منظم ولأهداف محددة. فعليه ان يقم بتقسيم السبورة لقسمين أو ثلاثة، قسم لعناصر الدرس، وقسم للجمل والعبارات التي يراد لها البقاء طول الدرس، وقسم للعبارات الوقتية التي يمكن إزالتها أثناء الشرح، وألا يتكلم وهو يكتب على السبورة، وعند الكتابة على السبورة لا يعطي ظهره للطلاب، بل يعطهم جنبه. وألا يكتب شيئا خطأ على السبورة، و أن يستخدم الطباشير الملون بطريقة منظمة، بحيث يساعد الطالب على استيعاب عمليتي التصنيف أو الربط بين الأشياء. ويتأكد أن الكتابة واضحة ويمكن رؤيتها للطلاب في آخر الفصل.

١٧- "لا تغضب..!"

غضب المعلم في الفصل على تلاميذه من أكثر الأشياء التي تجعله متوتر الأعصاب ومن ثم يفقد السيطرة على فصله، وتجعل الفصل في جو من الخوف والرهبة. وقد يقود الغضب المعلم إلى تصرفات تكون عواقبها وخيمة. والفصل ذو المعلم الغاضب بيئة مناسبة لمشاكل الطلاب.

كيف تتجنب الغضب :

- تعرف على خصائص السلوك العامة للمرحلة التي تدرسها.
- توقع السلوك
- لا تهول الأمر!
- إياك والظلم..!

١٨. أحسن التعامل مع مثيري المشاكل من الطلاب :

في كل فصل يوجد طالب أو أكثر يتسببون في إثارة المشاكل وإعاقة عملية التدريس بشكل أو بآخر. هناك بعض الأساليب للتغلب على هذه المشكلة أو التخفيف منها : ان يجعل المعلم فصله ممتلئا بالحيوية والنشاط حتى لا يسمح للملل بالدخول إلى نفوس الطلاب.

١- يبحث عن السبب الذي يدعو الطالب لإثارة المشاكل ويقوم بإزالته إن أمكن
٢- يجعل ذلك الطالب المشاغب في مقدمة الفصل حتى يكون تحت نظرك وبالقرب منه.
٣- ليس كل مشكلة يثيرها الطالب تحتاج إلى أن يوقف المعلم الدرس ، فأحياناً يكون مجرد النظر إليه أو المرور بجانبه والتربيت على كتفه كافيا لإنهائه دون أن يشعر الآخرون.
٤- من أكثر ما يسبب هذه المشاكل فراغ الطالب فعلى المعلم ان يشغل الطلاب.

٥- استخدام أسلوب الاستدعاء بعد نهاية الحصة والتفاهم مع الطالب بشكل ودي. وأخذ وعداً ألا يكرر ما حدث.

٦- محاولة نقل الطالب لفصل آخر.

٧- لا تستخدم الضرب.

١٩. خطط ونفذ وقيم و شاور تلاميذك وأشركهم في شيء من التخطيط :

التخطيط من أسس النجاح في كل عمل. والتخطيط لا يفيد ما لم ينفعه تنفيذ دقيق متقن وتقويم لما تم إنجازه. وعلى المعلم ان يخطط لما يقوم به من أعمال وأن يشاور تلاميذه فيما ينوي أن يعمله . ما أمكن . فذلك يعودهم على مبدأ الشورى وإبداء الرأي وكذلك يجعلهم يتحمسون لما يريد المعلم عمله.

٢٠. اعمل اختباراتك بشكل جيد بحيث تكون تقييما لك أيضا!

يقال إن الاختبار عملية ضابطة تقيس أداء المعلم والمستوى التحصيلي للطلاب. وعمل الاختبارات علم له قواعده وأسس علمية من حيث وضع واختيار الأسئلة وأنواعها وضوابط كل نوع، ويخطئ بعض المعلمين في ظنه أن وضع مجموعة من الأسئلة كافية لاختبار الطلاب مادامت من داخل المقرر.

وعلى المعلم أن :

١- يضع هدفا للاختبار

٢- يحدد الوقت المخصص للاختبار ويحدد عدد ونوعية الأسئلة بناء عليه.

٣- يقوم بتحليل المادة الدراسية

٤- يضع الأسئلة بحيث يكون هناك تناسب بين الأسئلة الموضوعة وأجزاء المادة.

٥- يجعل الأسئلة واضحة جدا وخالية من أي لبس أو إيهام، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس ما وضع لقياسه! وتكون أسئلته متنوعه بين أسئلة موضوعية أم مقالية ، أسئلة "الصح" والخطأ ، أسئلة الاختيار من متعدد، أسئلة الربط ، أسئلة إكمال الفراغ ، أسئلة المقالات، واختبارات شفهية، مع مراعاة ضوابط كل منها.

٢١. "يسروا ولا تعسروا..!"

من المعلمين من يرى أن نجاحه في التعليم يقاس بمدى تشديده على طلابه وتشدده معهم، وهذا غير صحيح، فالتيسير مطلب شرعي وتربوي، والمعلم الناجح هو الذي يأخذ بأيدي طلابه ويصعد بهم شيئا فشيئا بالحفز والترغيب وشيء من الترهيب، أما التشديد والتعنت فكل يحسنه! والنفوس دائما تميل إلى من يسهل عليها الأمور. والله عندما أمر بالصيام، ولما فيه من المشقة قال: {أياما معدودات} تسهيلا للأمر على النفوس.

٢٢. كن معلما مربيا.. لا ملقنا!

ليست مهمة المعلم أن يحقن أذهان الطلاب بالمعلومات، بل المعلم مربٍ، فبالاضافة إلى تنمية الناحية المعرفية عند الطالب وإكسابه المعلومات تكون مساعدته على النمو من جميع الجوانب العقلية والروحية والجسمية والنفسية والعاطفية، وإكسابه الاتجاهات الصحيحة، فتكون المعلومات وسيلة لا غاية في ذاتها، فليس المقصود ـ على سبيل المثال ـ أن "يعرف" الطالب أن الصدق صفة حميدة بل الهدف أن يتمثل الصدق في تعامله وأقواله وأفعاله.

٢٣. انتبه إلى مواهب تلاميذك وقم بتنميتها، ولا تكن جامدا على مقررك!

المعلم مربٍ، لذا عليه أن يتنبه إلى الجوانب الإيجابية ونقاط القوة في طلابه حتى يساعدهم على استغلالها والاستفادة منها. فيجب ألا يشغل التدريس المعلم عن التنبه لهذه النقطة، فقد يكون لدى بعض الطلاب مواهب ومهارات لا تعتني بها المقررات على الوجه المطلوب، فعلى المعلم ان ينتبه، فكم من الإبداعات وئدت وكم من العقول ذات المواهب أهملت ولم تنمَّ وتوجه التوجيه الصحيح بسبب غفلة المعلم أو جهله. وتلك ثروات تهدر وطاقات تضيع سدى!

٢٤. راعِ الفروق الفردية :

من المسلمات التربوية أن الطلاب يختلفون في قدراتهم العقلية ومهاراتهم وسماتهم النفسية، فيجل ألا يغفل المعلم عن مراعاة هذا الجانب في تعامله مع طلابه. فالطالب الذكي المتفوق يحتاج إلى نشاطات تتحدى قدراته حتى يستمر في تفوقه، والطالب البطيء التعلم يحتاج إلى تأنٍ ورفق في التعليم، والطالب الخجول يحتاج إلى أن يعامل بطريقة لا يتعرض بها إلى الإحراج الشديد أمام زملائه. وهكذا مع كل نوعية من الطلاب، يجب أن يعاملها بما يناسبها وبما يجعلها أكثر فعالية. وهذا مع فائدته في هذا الجانب فإنه يجعل الدرس أكثر حيوية بتنويع أساليب الشرح والتعامل مع الطلاب.

٢٥. استخدم الواجبات المنزلية بفعالية :

يرى بعض المعلمين أن الواجبات المنزلية تحصيل حاصل أو أمر روتيني يؤدى بلا هدف، والواقع أن الواجب المنزلي جزء من الدرس ويجب أن يكون مخططا له وله أهداف محددة. فليس القصد إشغال الطلاب أو إتعابهم.

٢٦. أدِر فصلك بفعالية!

يجب ألا يكون المعلم هو المصدر الوحيد للتعلم وألا تكون أنشطة التعلم متركزة حوله، بل يجب أن ينحصر دوره في الإشراف وتسهيل عمليات التعلم. وأن يعود الطلاب على طرح الأسئلة ، وعلى الاستنتاج وعدم انتظار المعلومة تأتيهم جاهزة، وأن يكون عادلا في توزيع أنشطة التعلم على الطلاب .

٢٧. حافظ على وقت الدرس :

الوقت هو الدرس، فبدون الوقت لا يستطع المعلم أن يقدم درسا. لذا فعليه الحفاظ على وقت الدرس وجعل كل دقيقة فيه تخدم الأهداف التربوية.

٢٨. علم الطلاب كيف يتعلمون :

يشكو المعلمون وأولياء الأمور من إهمال الطلاب لدروسهم وعدم مذاكرتهم لها، وهذه حقيقة واضحة ويتفق عليها الجميع بالنسبة لغالبية الطلاب، وحتى الطلاب المجدون لا يبذلون كل ما في قدرتهم في المذاكرة، والأسباب متعددة، لكن هناك سبب نغفله وهو من أهم الأسباب، ألا وهو أن كثيرا من الطلاب لا يعرفون كيف يتعلمون، وكيف يذاكرون؟!

فبدلا من أن نجعل الطالب عالة على المعلم وعلى ولي الأمر، لماذا لا نعلمه كيف يذاكر وكيف يدرس وندربه على ذلك، وستكون النتائج جيدة.

فعلى المعلم تعليم الطلاب وتدريبهم على أساليب المذاكرة الصحيحة، بخطوات عملية واضحة. (كيف يقرأون؟ وكيف يستخرجون المعلومات والنقاط الأساسية مما يقرؤونه ؟ و كيف يستطيعون التركيز والانتباه على ما يقرأونه؟ وما هي الأمور التي تساعد على المذاكرة الصحيحة)، وهناك كتب متعددة اهتمت بهذا الموضوع يمكن الاستفادة منها.

٢٩. علم الطلاب الرجوع إلى مصادر المعلومات:

نحن في عصر التفجر المعرفي، وليس من المعقول أن نطلب من الطلاب حفظ كل المعلومات. فلماذا لا نكتفي من الطالب بأن يعرف مكان وجود المعلومة وكيف يستخرجها، دون أن نشغله بالحفظ الذي ينتهي مفعوله غالبا بانتهاء الاختبار. وبالتأكيد هذا لا ينطبق على كل المعلومات، فهناك قدر منها لا بد للطالب من حفظه، لكن لو طبقنا هذه القاعدة لخففنا الكثير من الإجهاد عن الطلاب. يتخرج الكثير من طلابنا وهو لا يعرف أمات المراجع في حقول المعرفة الأساسية ولا كيف يستخدمها.

٣٠. علم الطلاب كيف يفكرون!

تعود طلابنا أن تعمل لهم الأشياء وتحل لهم المسائل، وحتى إذا قاموا بالعمل انفسهم فإنهم غالبا يقومون به بطريقة آلية. وذلك لأن طرق التدريس التي نتبعها تعتمد على التلقين، وإعطاء الأفكار جاهزة.

لذا على المعلم أن يعود طلابه على استخدام تلك الأجهزة الجبارة التي وهبهم الله: عقولهم! ويطلب منهم دائما أن يفكروا في حل ما يعترضهم من مشاكل. ويطرح عليهم الأسئلة . يستثر أذهانهم، يعلمهم طرق التفكير السليم وطريقة حل المشكلات. يعلمهم التفكير الإبداعي.

إن من يلاحظ أطفالنا الصغار يجد في كثير منهم ذكاءً فطريا باهرا، لكن سرعان ما "ينطفئ" جزء كبير منه أثناء الدراسة، حتى لتكاد تحس أحيانا أنك أمام مخلوقات لا تفكر! ترى من المسئول عن هذا الهدر الضخم في الطاقات الذهنية؟ لا شك أن هناك

أسبابا كثيرة، لكن يستطيع المعلم الواعي إصلاح الشيء الكثير، وبالمناسبة فإن التفكير الإبداعي ـ على عكس ما هو شائع ـ لا يحتاج إلى ذكاء خارق، بل يحتاج إلى إلمام بطريقته وتدرب عليها.

كيف تعلم طلابك الإبداع :

١- اجعل جو الفصل متقبلا للأفكار الجديدة والغريبة.
٢- شجع الطلاب على تحسس واستكشاف البيئة، والتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم تجاهها.
٣- استقطع شيئا من الوقت لتشجيع الإبداع وتوليد الأفكار.
٤- شجع الطلاب على الاشتغال بمجالات متعددة، وقدم لهم أنشطة متنوعة وجديدة.
٥- أخبر الطلاب أن كل شخص يمكن أن يكون مبدعا إلى حد ما.
٦- علم الطلاب عناصر وطرق الإبداع.
٧- شجع الطلاب على الاستزادة من المعلومات في مجال معين.

٣١. حافظ على علاقات جيدة مع الكل!

مع تلاميذك : نكاد ننسى في زحمة العمل والضغط النفسي أن الطلاب بشر لهم عواطفهم ولهم مشاعرهم ولهم ذاتيتهم، فلذلك نعاملهم وكأنهم آلات نعطيها التعليمات ونتوقع منها أن تتحرك بناء عليها.

فعلى كل معلم أن تكون علاقته مع طلابه علاقة ود وثقة واحترام متبادلين. ويشعر الطلاب بأنه يثق بهم ويشعرهم بأهميتهم وما يمكن أن يقدموه للمجتمع الآن وفي المستقبل . كذلك أن يتجنب إهانة الطالب، خاصة بالسب أو الشتم لأن ذلك ذو أثر تربوي ونفسي سيئ على الطالب.

مع المدير : لتكن علاقة المعلم بمدير المدرسة علاقة تعاون وتكامل.

مع المشرف التربوي : فالمقصود الأساسي من عملية الإشراف هو تحسين عملية التدريس وليس البحث عن الأخطاء أو فرض الآراء . فعلى المشرف ان يطلع المعلم على ما عنده من الخبرات والإبداعات ليستفيد منها المعلم .

مشكلة بعض المشرفين أنه يريد أن يثبت أن المعلم عنده جوانب نقص وأنه بحاجة للمشرف! ومشكلة بعض المعلمين أنه يريد أن يثبت أن المشرف ليس أفضل منه أو أنه لا يعرف شيئا! ولا يفيد هذا الإثبات ولا ذاك ـ على فرض صحتهما ـ العملية التربوية في شيء.. بل يساعد في إرباكها وتعطيلها.

٣٢. لا تسأل هذا السؤآل!

هناك سؤآل يكاد لا يكون له أي فائدة، ومع ذلك يسأله كثير من المعلمين، ويعتمدون على إجابته. ذلك السؤآل هو: "هل فهمتم؟" فالمعلم عندما يسأل هذا السؤآل فالمرجح أن الإجابة ستكون: "نعم!" لأن غالب من يجيب على هذا السؤآل هم الطلبة المتميزون، وأيضا لأن من لم يفهم يستحيي ـ غالبا ـ أن يجيب بـ "لا"، لأنه أولا يعرف أن الإجابة التي يتوقعها المعلم هي: "نعم"، وثانيا لأن إجابته بالنفي تظهره أنه أقل قدرة من زملائه. ثم إن الطالب قد يظن أنه فهم وهو لم يفهم! فلذلك كان هذا السؤآل ليس له أي فائدة، بل قد يكون خادعا.

والواجب على المعلم أن يتوصل إلى إجابة هذا السؤآل ـ دون أن يطرحه ـ وذلك عن طريق التطبيقات التي يقيس بها مدى فهم الطلاب واستيعابهم الفعلي للمادة.

٣٣. استعن بالله وابدأ .. فإن رحلة النجاح الطويلة تبدأ بخطوة واحدة :

إن من يجلس ويتصور ما يجب عليه أن يفعله ليكون ناجحا، ويكتفي بذلك لا يمكن أن ينجح أبدا، لكن من يبدأ العمل ويخطو الخطوة الأولى، ولو كانت صغيرة، فإنه قد وضع قدمه على الطريق .. ومن سار على الدرب وصل. فتسعة أعشار العبقرية إنما هي في بذل الجهد.

١- التربية الاسلامية

يقوم مدرسي مادة التربية الإسلامية بالمدرسة بأعداد دار لخدمة كتاب الله عز وجل وخدمة تعليمه وتجويده .

الهدف من تأسيس الدار:

خدمة كتاب الله عز وجل وخدمة تعليمه وتجويده.

مميزات دار القرآن الكريم:

١ - تخصيص قاعة لتعليم القرآن الكريم تتسع لـ ٢٠ طالب.

٢- تهيئة بيئة دراسية مميزة وروحانية للطالب تختلف عن نمط التعليم التقليدي في الفصل.

٣ - استخدام الوسائل الحديثة في تعليم القران الكريم وذلك من خلال:

- الحاسب الآلي وبرامجه المتنوعة في تعليم القران الكريم وتجويده.
- الفيديو التعليمي: من خلال عرض برامج مخصصة لتدريس أحكام التجويد .
- الفيديو(CD): عرض برامج تلاوة القرآن وتجويده من خلال اسطوانات الليزر المدمجة.
- دائرة تلفزيونية لكل خمسة طلاب لعرض البرامج التعليمية.
- دائرة صوتية لكل خمسة طلاب للتلاوة والحوار.
- ربط جميع الأجهزة التعليمية المرئية والمسموعة بالحاسب الآلي بحيث يمكن استخدام جميع الوسائل التعليمية في وقت واحد.

ابتكار و إبداع:

دار القران الكريم هي فكرة رائدة فيها ابتكار وإبداع في طريقة تعليم القرآن فهي جمعت مابين التلقين الشفهي المباشر من المعلم للطالب واستخدام أحدث الوسائل التقنية في تعليم القرآن وإتقان تجويده.. وهذه التجربة الرائدة تثبت أن المعامل ليست فقط للمواد العلمية أو اللغات بل يمكن تسخير المعامل والوسائل الحديثة في خدمة كتاب الله وخدمة تعليمه.

مكان تنفيذ الدار: غرفة معلمي التربية الإسلامية

٢- اللغة الانجليزية

يقوم مدرسي مادة اللغة الإنجليزية بالمدرسة بأعداد منتدى اللغة الإنجليزية.

منتدى اللغة الإنجليزية:

مشروع طموح يهدف إلى إيجاد بيئة ملائمة ومناسبة لتقديم مادة اللغة الإنجليزية بثوب جديد ومميز، بحيث يكسر الحكر التقليدي المتعارف عليه طوال عقود من الزمن بشكل يتناسب مع تقنيات وإمكانيات القرن الحالي أسوة بكثير من الدول المتقدمة علمياً في هذا المجال.

- ويرتكز هذا المشروع على جانبين أساسيين في العملية التربوية الحديثة:

أولاً: الجانب النفسي.. الذي يكاد يكون مغفلا إلى حد كبير في العملية التربوية بمعنى تهيئة الفصل بشكل حديث مريح وجذاب بحيث يكون الطالب مهيأ نفسياً وعلمياً لتلقي المعلومة في أفضل شكل وجو ممكن أسوة بالطرق المستخدمة في بعض المعاهد والكليات في بعض الدول المتقدمة.

ثانياً: الجانب التقني.. بمعنى إلغاء عملية تقديم الدرس بالشكل الكلاسيكي المتعارف عليه بحيث تقوم بتقديم الدرس على الحاسب الآلي مدعماً بالعديد من التقنيات الحديثة المستخدمة في هذا الحقل.

الأهداف:

١- محاولة الاستعانة بقدر المستطاع على الجانب النفسي في محاولة جريئة وجادة لتفعيل هذه الجوانب في تدريس اللغة الإنجليزية.

٢- تسخير كل الأجهزة والتقنيات العلمية المتاحة في هذا المجال بقدر المستطاع.

٣- تغيير نمط التعليم الكلاسيكي في تقديم مادة اللغة الإنجليزية في المدرسة إلى الشكل العصري المتعارف عليه في الدول المتقدمة.

٤- إيجاد جيل جديد متمكن في اللغة الإنجليزية يستطيع محاكاة الألفية الثالثة.

٥- صقل ودعم الطلاب المتفوقين في اللغة الإنجليزية بالإمكانيات التي وفرت في هذا المجال.

٦- تقريب الفجوة الملحوظة بين الطالب وحصة اللغة الإنجليزية بحيث يصبح الطالب هو الذي يسعى للدرس في منتدى اللغة الإنجليزية ويحرص على حضور كل حصة، فالطالب عندما يكون حريصاً لحضور الحصة هنا يسهل على الدرس إيصال المعلومة التي يريدها بالشكل المناسب.

٧- إنشاء دائرة تلفزيونية مصغرة بحيث تنقل لكل طالب ما يمليه عليه المعلم وبحيث تدعم شرح المدرس من خلال موقعه.

٨- تقسيم الطلاب إلى الجماعات متوازنة الكفاءات، الأمر الذي يسهل عملية القضاء على بعض المشاكل المتعارف عليها في الصف مثل عدم مشاركة الطلاب الضعاف دراسياً وتحفيزهم علمياً على الإبداع بتفعيل دوره في المجموعة ومن ثم تفعيل دور المجموعة بين المجموعات الفصل

٩- تطبيق برنامج التعليم التعاوني (نظام المجموعات): حيث يتم تقسيم الطلاب إلى عدة مجموعات يترأس كل مجموعة طالب ممتاز، ثم تكلف كل مجموعة بشرح عنصر من عناصر الدرس، ثم يتم تقييم كل مجموعة مما يبعث التنافس والحيوية بين الطلاب.

١٠- إقامة ندوات ودورات علمية للرفع من مستوى وكفاءة المتفوقين بالإضافة إلى دورات خاصة للرفع من مستوى الطلاب المتأخرين بالنسبة لمادة اللغة الإنجليزية.

١١- استخدام الحاسب الآلي كوسيلة حديثة لتقديم وعرض الدرس في محاولة جادة تهدف بها الاستفادة من هذا الجهاز العصري.

مكان تنفيذ المنتدى: غرفة معلمي اللغة الإنجليزية

٣- مادة الأحياء

إنشاء المعرض العلمي الطبيعي الدائم .

أهداف المعرض:

١ - إبراز قدرة الله سبحانه وتعالى وبديع صنعه.

٢ - إثراء الجانب العلمي والتطبيقي للمادة.

٣ - ربط الجانب النظري بالجانب العملي التطبيقي.

٤ - تعريف الطلاب بتخصّصات علم الأحياء المختلفة.

٥ - ترغيب وتعويد الطلاب على العمل الجماعي.

٦ - تبادل الخبرات ونقل المعلومات بين المعلمين.

٧ - تشجيع معلمي العلوم المتميزين على تقديم أفضل ما لديهم.

٨ - إكساب الطالب المهارات الأساسية لمادة الأحياء مثل عملية التشريح والتحنيط وعمليات فحص الدم لتحديد الفصيلة.

٩ - ربط أولياء أمور الطلاب بالمدرسة ودعمهم للأنشطة المختلفة.

١٠ - إثراء مادة الأحياء بالوسائل المشوقة التي تساعدنا في استيعاب الطالب للمادة العلمية.

الجانب العملي:

١- توفير إمكانيات الأنشطة العملية.

٢- إجراء التجارب العملية.

٣- التدريب علي عدد من المهارات اليدوية والأكاديمية.

٤- توفير ثقة المتعلم بالمبادئ العلمية وربط العلم بالعمل.

٥- تدريب الطلاب علي الحرص والدقة والمحافظة علي الأدوات المستخدمة وحسن التعامل معها.

٦- توفير مستلزمات الأمن والأمان.

- تربية الحشرات وخاصة الفراشات ومراحل حياتها والحصول على مجموعة جيدة.
- تربية الفئران ومتابعة تكاثرها في المعمل لإجراء عملية التشريح والتدريب عليها.
- تجميع مجموعة كبيرة من العينات النباتية المجففة والمحفوظة.
- عمل بيئات غذائية للبكتيريا والفطريات وتنميتها.
- تشريح وتحنيط لبعض الحيوانات.

مكان تنفيذ المعرض: غرفة مختبر الأحياء

٤- مادة اللغة العربية

يقوم معلمي اللغة العربية **بإنشاء منتدى اللغة العربية.**

أهداف المنتدي:

١- تنمية وترسيخ اللغة العربية في وجدان المتعلمين علي إنها لغة القرآن الكريم.
٢- رعاية الطلاب ذوي المواهب في الشعر والأدب وكتابة القصة.
٣- الإشراف يوميا علي الإذاعة المدرسية.
٤- تدريب الطلاب علي الإبداع الإعلامي.
٥- تدريب الطلاب علي الشعر المسرحي.
٦- تدريب الطلاب علي القراء ة السليمة والإملاء.
٧- تدريب الطلاب علي إلقاء الشعر.
٨- تدريب الطلاب علي الخط العربي.
٩- عمل مسابقات لتنمية ملكات الإبداع لدي الطلاب.
١٠- عمل مجلة حائط خاصة باللغة العربية.
١١- اكتشاف المواهب من قبل الطلاب ورعايتها.
١٢- تفعيل دور المكتبة المدرسية في الإطلاع.

التنفيذ:

عمل جماعات من الطلاب في المجالات التالية:

١- جماعة الشعر.
٢- جماعة الخط.
٣- جماعة الإبداع الأدبي.
٤- جماعة القصة القصيرة.
٥- جماعة الخطابة.
٦- جماعة الإبداع الإعلامي.

مكان تنفيذ المنتدى: غرفة معلمي اللغة العربية

٥- مادة الجيولوجيا

إنشاء متحف ومعرض جيولوجي بالمدرسة

أهداف المتحف الجيولوجي:

١ - ربط المادة بالآيات القرآنية.
٢ - تحبيب الطلاب في الدروس العملية والتطبيقية الخاصة بالمادة.
٣ - إثراء المعلومات الجيولوجية لدي المتعلم وربط الواقع بالتطبيق.
٤ - إثراء النزعة الدينية وتقدير عظمة الله في خلقة من خلال الموجودات الجيولوجية.
٥ - تزويد الطلاب بمعلومات عن جيولوجية دولة الإمارات.
٦- معرفة الطلاب بأماكن تجمعات الثروة الاقتصادية بالدولة.
٧- معرفة الطلاب بأماكن تجمعات النفط بالدولة.
٨- ربط المادة بالبيئة المحيطة.
٩- تعزيز روح التعاون والانتماء من خلال الرحلات الميدانية.
١٠-إبراز دور الجيولوجيا الفعال في خدمة المجتمع والبيئة.

التنفيذ:

١ - عمل محاضرات وندوات علمية في الموضوعات المختلفة المتعلقة بالجيولوجيا وربطها بالبيئة.
٢ - تجميع الأفلام العلمية المتعلقة بالمادة.
٣- جمع العينات الصخرية من البيئة.
٤- جمع عينات من المعادن المكونة للصخور.
٥- عمل مصورات علمية تخدم المجتمع.
٦- عمل رسومات علمية تخدم المنهاج.
٧- تجميع عينات أحفورية.
٨- عرض الصور الطبوغرافية للاماكن الجيولوجية بالدولة.
٩- عمل نماذج بلورية.
١٠-عرض خرائط لاماكن التجمعات المعدنية بدولة الإمارات.
١١ - عمل مجلات جيولوجية تضم أحدث المعلومات الجيولوجية.
١٢ - عمل مخططات علمية تخدم المنهاج.
١٣ - عمل رحلات ميدانية لدراسة التراكيب الجيولوجية.
١٤ - إقامة ورش عمل لخدمة المادة أو البيئة المدرسية.

مكان تنفيذ المعرض: غرفة مختبر الجيولوجيا

٦- التربية الرياضية

الأهداف :

١- اكتشاف المواهب الرياضية لدي الطلاب والعمل علي تنميتها.
٢- تكوين فرق طلابية في المجالات الرياضية المختلفة.
٣- تكوين فريق جوالة بالمدرسة والقيام بتدريبة علي أعمال الجوالة.
٤- ممارسة أعمال الجوالة بإقامة معسكر(مخيم) جوالة في الخلاء .
٥- تكوين فريق الشرطة المدرسية بالمدرسة.
٦- تكوين فريق اللياقة البدنية مع تدريبة بصورة مستمرة.
٧- عمل مهرجان يوم رياضي بالمدرسة.
٨- عمل مسابقات رياضية بين الفصول ويتم توزيع جوائز علي الفائزين.

مكان التنفيذ: ملاعب المدرسة

٧- التربية الفنية

١ - إنشاء مرسم حر.

من خلاله يتم تنفيذ المشروع التالي:

المجال الفني:__التشكيل والتركيب بطريقة الفسيفساء

اسم الموضوع:___سمات دولة الإمارات العربية المتحدة

الخدمات والأدوات: مهملات خامة السيراميك- الزجاج الملون – مطارق - غراء- لاصق- فرش- جبس.

٢- عمل ماكيت مجسم للمدرسة .

٣- إنشاء شلال بجوار غرفة التربية الفنية باستخدام موارد البيئة.

٤ - الاشتراك مع معلمي الجغرافيا في رسم خريطة مجسمة لدولة الإمارات العربية المتحدة.

مكان التنفيذ: غرفة التربية الفنية وفناء المدرسة

٨- مادة الرياضيات

إنشاء معرض يضم النماذج الهندسية المجسمة ومخططات ورسومات رياضي

أهداف المعرض :

١- يرقي بمستوي العملية التعليمية.
٢- إثراء معلومات الطلاب وتجديدها.
٣- تشجيع الطلاب علي العمل اليدوي.
٤- توفير الوسائل التعليمية التي تخدم المنهاج الدراسي.
٥- التأكيد علي التطبيقات العملية للرياضيات في الحياة وربطها بالبيئة المحلية.
٦- مساعدة الطلاب علي ادراك المفاهيم الأساسية المتضمنة في كل موضوع من خلال الاستعانة بأسلوب (النمذجة الرياضية) حيث يتم تمثيل مواقف حقيقية من الحياة بمعادلة أو مجموعة من المعادلات يؤدي حلها إلي توضيح الموقف ومعالجته.
٧- زيادة قدرة الطلاب علي تطبيق ما يتعلمونه في مواقف جديدة.
٨- استخدام مبدأ التعلم الذاتي وتشجيع الطلاب علي مواصلة دراستهم للرياضيات في المدرسة وخارجها.
٩- تعزيز روح المشاركة والعمل التعاوني وتحمل المسئولية بين الطلاب.
١٠- اكتساب الطلاب لبعض المهارات الرياضية عن طريق التدريب العملي.
١١- تصميم سلسلة من الأعمال والمهام تناسب حاجات الطلاب وقدراتهم.

مكان تنفيذ المعرض: غرفة معلمي الرياضيات

٩-مادة الكيمياء والفيزياء

إنشاء منتدى الكيمياء والفيزياء

أهداف المنتدي:

١- إنماء الفهم للتغيرات الطبيعية في البيئة بمفاهيم المادة والحياة والطاقة وتفاعلاتها.

٢ – إنماء القدرة علي التفكير والبحث والاستقصاء وتعزيز الثقة بالذات.

٣- إعداد كوادر بشرية علمية وتكنولوجية تستطيع التكيف مع المتغيرات الجديدة.

٤- مساعدة الطلاب علي فهم الحقائق والمفاهيم العلمية.

٥- مساعدة الطلاب علي كسب مهارات عقلية.

٦-مساعدة الطلاب تذوق العلم وتقدير جهود العلماء ودورهم في تقدم العلم والانسانية.

٧- مساعدة الطلاب في التعرف علي المنجزات العلمية للعلماء العرب والمسلمين.

٨- عمل وسائل تعليمية حديثة ومبتكرة تفيد المنهاج.

٩- تدريب الطلاب علي عمل بعض المشروعات التطبيقية.

١٠- إبراز دور الكيمياء والفيزياء في خدمة البيئة والصناعة.

١١- ترسيخ قيمة العمل المنتج والتنمية الشاملة لدي الطلاب.

١٢- إعداد الطلاب إعداد سليما لمواجهه تحديات العصر.

١٣- إكساب الطلاب مهارة التعلم الذاتي كامتداد للتعلم التعاوني وليس بديلا له.

مكان تنفيذ المنتدي: غرفة معلمي الكيمياء والفيزياء

مختبر العلوم

١٠-مادة الحاسوب

تطبيق مشروع استخدام وتوظيف الحاسوب في خدمة الطلاب والمعلمين بالمدرسة

(الحاسوب في حياتنا اليومية)

أهداف المشروع:

١ – توظيف التقنيات التربوية الحديثة في التعليم.

٢ –تدريب الطلاب علي استخدام البرامج المختلفة.

٣ – توفير برامج الإدارة المدرسية.

٤ – تصميم موقع للمدرسة علي الانترنت.

التنفيذ:

من خلال تنفيذ:

١ – دورات فبي استخدام الكمبيوتر.

٢ – دورات في برنامج العروض التقدمية

٣ – دورة في الانترنت

٤ – دورة في الأكسل

٥ – دورة في البريد الالكتروني

٦ – دورة في الفوتوشوب

مكان تنفيذ المشروع: غرفة الحاسوب

١١-مادة الجغرافيا والتاريخ والتربية الوطنية

إنشاء منتدي الاجتماعيات

أهداف المنتدي:

١ – التأكيد علي الذاتية الثقافية الوطنية والعربية والإسلامية وتنمية الاعتزاز بها.
٢ – المحافظة علي التراث الثقافي للدولة والاعتزاز به.
٣ – التمسك بالاتحاد وتقويته وتعزيز الانتماء إليه والدفاع عن مكتسباته.
٤ – المحافظة علي البيئة ومكوناتها.
٥ – التأكد علي وحدة المعرفة الإنسانية.
٦ – تعزيز الواقع الاجتماعي والسكاني والاقتصادي.
٧ – التعرف علي معالم الإمارات التاريخية والتراثية.

التنفيذ:

١ – رسم خرائط مجسمة لدولة الإمارات.
٢ – القيام برحلات للاماكن التاريخية والأثرية بالدولة،
٣ – عمل مجلة تضم صور ورسومات عن المظاهر التضاريسية.
٤ – عمل مسابقات في المادة بين الطلاب.

مكان تنفيذ المنتدي: غرفة الاجتماعيات

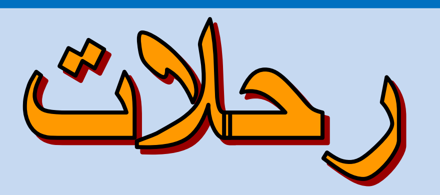


أهداف المسابقات:

١- توجيه الجهود لتنمية ملكات الإبداع لدي الطلاب.
٢- الارتقاء بمستوي ابدعات الطلاب.
٣- رعاية الطلاب المبدعة في المجتمع المدرسي.
٤- إيجاد المناخ المحفز للطلاب علي الإبداع.
٥- تشجيع المنافسة البناءة بين الطلاب في مختلف المجالات والأنشطة.
٦- تشجيع الطلاب علي التفكير العلمي الموضوعي والإبداعي.

المسابقات :

1- مسابقة حفظ القرآن
٢- مسابقة الإعجاز العلمي لبعض آيات القرآن
٣- مسابقة إعداد أحسن مجلة علمية
٤- مسابقة إعداد مجلة حائط
٥- مسلبقات علمية
٦- مسابقة أحسن تصوير فوتوغرافي
٧- مسابقة أحسن تصوير فيديو
٨- مسابقة النشاط الفني
٩ مسابقة كتابة الشعر
١٠- مسابقة إلقاء الشعر
١١- مسابقة أحس خط
١٢-مسابقة أحسن بحث علمي
١٣- مسابقة عن موضوعات مختلفة باللغة الإنجليزية
١٤- مسابقة الدراسات التاريخية
١٥- مسابقة الدراسات الجغرافية
١٦- مسابقة الدراسات البيئية
١٧- مسابقة الدراسات الدينية
١٨- مسابقة الإبداع العلمي
١٩- مسابقة الفن التشكيلي
٢٠- مسابقة الإبداع الإعلامي
٢١- مسابقة الرسم
٢٢- مسابقة الخطابة
٢٣- مسابقة القصة القصيرة
٢٤- مسابقة الإبداع البر مجي الالكتروني
٢٥- مسابقة استخدام الحاسوب



أهداف الرحلات:

ا- تشجيع لطلاب علي معرفة المعالم السياحية والأثرية والثقافية الموجودة بالدولة.
٢- أثراء الجانب المعرفي لدي الطلاب
٣- تنمية حب الدراسة الميدانية
٤- تنمية حب الإطلاع وروح البحث
٥- تتيح فرصة المشاهدة والتأمل لخبرات لا يسهل تواجدها بالمدرسة
٦- تؤدي إلي تعويد الطلاب علي عادات النظام والتعاون وتحمل المسئولية
٧- تعتبر الدراسة علي الطبيعة والاحتكاك بالخبرة المباشرة الواقعية.

الرحلات

١- رحلات لشركات النفط بالدولة.
٢- رحلات للمناطق الأثرية والسياحية بالدولة
٣- رحلات للمتاحف والمعارض بالدولة
٤- رحلات إلي المكتبات العامة
٥- رحلات ترفيهية
٦- رحلات جيولوجية

يعتمد،

مدير المدرسة

علي حمد غريب

وكيل الوزارة

الخاتمة:

إن الإشراف التربوي رسالة وأمانة يحملها المشرف على عاتقه ، والمعنى الحديث للإشراف ينظر إلى المشرف التربوي على انه قائدٌ يمارس أنشطةً ايجابيةً في توجيه الآخرين فهو يسعى لتحقيق أهدافه وممارسة مهماته دون تشتيتٍ للجهود أو تبديدٍ للأهداف ، انه يهدف إلى تحسين التعليم والتعلم وتحقيق النمو المستمر للطالب والمعلم وهو بذلك يسعى تهيئة الفرص المتكاملة لكل الفئات من الطلبة والمعلمين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

وهو يحاول تلافي أوجه القصور من خلال النظرة الشمولية للعملية التربوية القائمة على التحليل العلمي الدقيق للعملية التعليمية من خلال شبكة العلاقات التي يتألف منها النظام التربوي.

إن الإشراف التربوي في النهاية هو أداة لمراقبة أعمال المعلمين داخل المدرسة والتأكد من حسن سيرهم في التدريس والتعليم بصفة عامة ولذا فإن الفئة المستهدفة منه لا يخرجون عن فئات ثلاث الأولى الفئة المتميزة من المعلمين والذي يخلبون الألباب بعطائهم وحرصهم وتفانيهم وإخلاصهم وهؤلاء قد يكون المشرف التربوي معيقاً لهم في عملهم فالمفروض ألا تكون زيارة المشرف لهم أكثر من زيارة شكر وتقدير ونقل الصورة الحسنة لهم سواء على المستوى العمودي للمسؤولين ليجدوا منهم الشكر والتقدير، أو على المستوى الأفقي لإخوانهم المعلمين في الميدان ليجدوا منهم التشجيع والاقتداء. والفئة الثانية هي الفئة المتوسطة الأداء وهذه الفئة تحتاج للزيارات الإشرافية لتلمس واضع القصور والعمل على تلافيها وكذا نقل الخبرات إليها لترتقي بعملها وهنا نجد أن كلمة التطوير والتدريب ذات معنى مع هذه الفئة متى ما استجابت للتطوير والتدريب المقنن ذي الفائدة، والفئة الثالثة هي الفئة ضعيفة الأداء ويندرج تحتها الذين لا يبالون بالتعليم والتدريس وكثيري الغياب وهذه الفئة لا شك أنها بحاجة إلى التفتيش والتوجيه والإشراف (ثلاثة في واحد) ذلك لأن الأمانة تقتضي ألا يقوم على تعليم أبنائنا إلا من هو أهل لهذه الثقة فأنت تسلمهم أغلى ما لديك تسلمهم فلذة كبدك فمهما اختلفنا فنحن لا يمكن أن نختلف على أهمية أن ينال أبناؤنا أفضل تعليم.

ومن هنا فإن الذين ينتقدون الإشراف ينبغي أنى يحددوا إلى الفئات ينتمون إن كانوا للفئة الأولى فينبغي أن يبينوا للمشرف الزائر أن عليه أن يحدد موقفه من العطاء وما الذي يأخذه المشرف على المعلم فإن أصر على موقفه فهذا المشرف يجب أن يبلغ بالطريقة المناسبة أن عليه أن يرتقي هو بعمله ولا يكون أداة تحبيط وتثبيط للمعلم. وإن كان الزميل المعلم من الفئة الثانية فينبغي عليه أن يتعاون مع المشرف الزائر لتطوير المستوى ورفع الأداء، وإن كان لا سمح الله من الفئة الثالثة فلا أعتقد أن له الحق في انتقاد المشرف وانتقاص عمله وهو لا يؤدي عمله في الأساس، ومن هنا فلا ينبغي إغفال عمل المشرف أو الدعوة إلى إلغائه ونحن في أمس الحاجة له ، المشرف عامل مهم في التوازن داخل المنظومة التعليمية وإن كان دوره لا يظهر للناس للأسف .

التوصيات:

١- أن ينظر إلى عملية الإشراف التربوي من قبل المسؤولين عنها على مستوى الوزارة وإدارات التعليم وعلى مستوى الميدان على أنها عملية شاملة متكاملة في أهدافها ووظائفها وآلياتها وأطرافها.

٢- العمل على تشجيع العمل التعاوني بين أطراف العملية الإشرافية من مشرفي مواد ومشرفي نشاط ومشرفي إرشاد ومشرفي تقنيات ومشرفي إدارة مدرسية وغيرهم، ومن مديري مدارس ووكلاء مدارس، والعمل على تكريس هذا التعاون وتثبيته بإجراءات عملية مثل:

* تخفيف الأعباء عن هؤلاء حتى يتوفر لهم الوقت والجهد للأعمال الإشرافية الجوهرية المشتركة.
* تدريبهم عملياً على القيام بأعمال إشرافية مشتركة بهدف بناء الثقة المتبادلة وتعريفهم بآليات العمل المشترك.
* أن يتضمن تقييم كل من مديري المدارس ووكلائهم والمشرفين بمختلف فئاتهم أعمالهم الإشرافية المشتركة.
* العمل على تسهيل العمل التعاوني بإيجاد قواعد معلومات لكل أطراف العملية الإشرافية يتيسر لهم الوصول إليها، وكذلك بإيجاد وسائل اتصال تسهل التواصل فيما بينهم.
* توضيح وتحديد المهام الإشرافية لكل طرف لنفسه وللأطراف الأخرى، وكذلك توضيح العلاقة المهنية بينهم.
* الإعداد قبل الخدمة لكل من يختار من مديري المدارس ووكلائها والمشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية.
* العمل على تطوير البيئة المدرسية بمبانيها ومرافقها وتجهيزاتها حتى تكون مشجعة على العمل الإشرافي المشترك.
* العمل على التخفيف من التفاوت في وجهات النظر بين المديرين والمشرفين التربويين، وبين المشرفين أنفسهم وذلك بعقد اللقاءات والدورات المشتركة.
* الحرص على إيجاد درجة من التقارب في مستويات الخبرة والتأهيل العلمي بين أطراف العملية الإشرافية من مديرين ومشرفين تربويين.

٣- تخفيف الأعباء الموكلة إلى المشرف التربوي وتفريغه لعمل الإشراف.

٤- تخفيف الأعباء الموكلة إلى المعلمين بإيجاد مراقبين وكتبه ومدخلي بيانات في المدارس والنظر في نصاب المعلم.

٥- تنمية قدرات المشرف التربوي ، وتطوير الكفايات التربوية والتعليمية للمشرف التربوي ، من خلال عقد دورات التدريب بشكل مستمر ، وإقامة ورش العمل المتخصصة ، والتشجيع على التعاون في مجال الإشراف مع الدول العربية المحيطة في إطار ما يعرف بالتبادل الثقافي.

٦- إيجاد معايير علمية محددة لاختيار المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم.

٧- إقامة برامج تدريبية طويلة وقصيرة المدى لتوعيتهم بمهام عملهم وأساليب تنفيذها ثم المتابعة بتأني وتدريبهم من خلال المواقف التي تقابلهم.

٨- التشجيع على إعداد البحوث التربوية للمشكلات الميدانية ووضع حوافز مادية ومعنوية لذلك.

٩-الإسراع في تطوير المباني المدرسية وتجهيزها لخلق بيئة مدرسية فاعله.

١٠- الحد من اكتظاظ الصفوف الدراسية بالطلاب والطالبات حتى يستطيع المعلم تحقيق أهداف عملية التعلم والتعليم.

١١- ضرورة اهتمام أصحاب القرار بتوصيات المشرف التربوي.

١٢- ضرورة التركيز على تحقيق أهداف التعليم وأهداف المشرفين والمعلمين على حد سواء لخلق روح الانتماء لمؤسساتهم التعليمية وضرورة أن يكون هناك جهاز تناط به هذه المهمة لسد فجوة الانتماء المهني.

١٣- تزويد المشرفين بالتقنيات العلمية والتكنولوجية اللازمة لتسهيل العمل الإشرافي .

١٤- توثيق علاقة المشرف التربوي مع المدارس التي يشرف عليها .

١٥- رصد الأموال اللازمة لتطوير مهنة الإشراف.

١٦- إعداد وصف وظيفي دقيق لمهام وواجبات المشرف التربوي والتعميم على كافة الأطراف المعنية بضرورة التقييد بها.

١٧- ضرورة أخذ رأي المشرفين التربويين المتخصصين عند تغير المناهج المدرسية ، ومعرفة رأيهم وتصوراتهم في التغيرات والتحسينات التي يمكن أن تتم على مناهجنا.

١٨- إشراك المشرفين التربويين في وضع أسئلة الثانوية العامة ، وكافة الأسئلة الوطنية .

١٩- أخذ رأي المشرفين التربويين في كافة القضايا التربوية وخصوصا تلك التي لها علاقة بالمعلمين والطلاب.

أوصي :

بتغيير سياسة التعليم والتعلم في في مصر تغيير جذري من حيث تغيير المناهج وإعداد المعلمين مهنيا وعلميا وإعداد الإشراف التربوي إعدادا صحيحا ، للنظر إلى الحاضر والمستقبل وتحليل نظامي للعملية التربوية بهدف جعل التربية أكثر كفاءة وفاعلية في الاستجابة لاحتياجات وأهداف طلابها ومجتمعها ، حتي يتماشي مع التطور والتقدم العلمي الحديث في الخارج .

المراجع :

١- الأفندى محمد حامد (١٩٧٦م) ، الإشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية.

٢- الخطيب رداح والخطيب أحمد والفرح وجيه (١٤٠٧هـ) ، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، الرياض، الطبعة الثانية ، مطابع الفرزدق .

٣- طافش محمود (١٩٨٨م) ، قضايا في الإشراف التربوي ، دار البشير ، عمان ، الطبعة الأولى .

٤- عطوي جودت عزت (٢٠٠١م) ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الأردن، الطبعة الأولى ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة .

٥- المساد محمود أحمد (١٩٨٦م) ، الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح ، الأردن ، دار الأمل .

٦- المنيف محمد صالح عبدالله (١٤١٨هـ) ، الزيارات الصفية أصولها وآدابها ، الرياض ، الطبعة الأولى .

٧- يحيى حسن عايل أحمد والمنوفي سعيد جابر(١٤١٩هـ) ، المدخل إلى التدريس الفعال ، الرياض، الطبعة الثانية ، دار الصولتية للتربية .

٨- حسن ماهر محمد صالح (١٩٩٥م) ، دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .

٩- وزارة التربية والتعليم (١٤٢٧ م) : دليل مفاهيم الإشراف التربوي ، المملكة العربية السعودية .

١٠- وزارة المعارف (١٤١٩هـ) ، دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى ، العدد (٢٢) الجزء الأول .

١١- القرش جمال إبراهيم (٢٠١٠) ،القيادة التربوية للإشراف التربوي ، الدار العالمية، الإسكندرية ، ط ١ .

١٢- الوابل مزنه سليمان ، أثر الإشراف التربوي في رفع مستوى العملية التعلمية العلمية، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الثامن للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية المقام في الفترة (١-٢/ ٨ / ١٤٢٠ هـ).

١٣- البابطين عبد العزيز ، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي.

١٤- الشمراني محمد بن حسن ، الإشراف الالكتروني ورقة عمل مقدمة في لقاء مديري إدارات الإشراف التربوي ، الأحساء (٣٠/٢-٢/٣/١٤٢٩هـ)- موقع إدارة الإشراف التربوي(بوابة المعرفة).

١٥- السعود راتب، معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، مجلد ٢١أ ، عدد ٤، آب ١٩٩٤م، ص ٤٤٥-٤٧٢.

١٦- السعود راتب (٢٠٠٢) . الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) ،مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان.

١٧- بلقيس أحمد (١٩٨٩) ، تقنيات حديثة في الإشراف التربوي - والقيادة التربوية ، معهد الأنروا لليونسكو ، عمان - الأردن .

١٨- بطاح أحمد ، علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم ، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السادس – العدد الثاني – ١٩٩١م، ص ٢٨١-٢٩٨.

١٩- عطوى جوت عزت (٢٠٠١ م) ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الأردن الدار العلمية الدولية مكتبة دار الثقافة.

٢٠- الجبر زينب علي (١٤٢٣هـ). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور النظم. الإمارات . مكتب الفلاح.

٢١- البوهي فاروق شوقي (٢٠٠١م) ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . القاهرة . دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٢ - حسين سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٤م) ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة . عمان . دار الفكر.

٢٣- الديوك تيسير عبد المطلب (٢٠٠٥ م) ، إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها . عمان . جهينة للنشر والتوزيع.

٢٤- عريفج سامي سلطي (٢٠٠١م) . الإدارة التربوية المعاصرة . عمان . دار الفكر.

٢٥ - النوري عبد الغني (١٩٨٧م) ، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية، الدوحة ، دار الثقافة .

٢٦ - غنيمة محمد متولي (٢٠٠٥) التخطيط التربوي، عمان ، دار المسيرة.

٢٧- البوهي فاروق شوقي (٢٠٠١) التخطيط التعليمي ، القاهرة، دار قباء .

٢٨- هوانة وليد و تقي علي (٢٠٠١) مدخل إلى الإدارة التربوية (طبعة منقحة). الكويت مكتبة الفلاح.

٢٩- الحملاوي محمد رشاد (١٩٩١) التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة عين شمس.

٣٠- عبيدات تركي إبراهيم ، التخطيط الاستراتيجي ، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردني .

٣١- خالد عبدالله دهيش وعبدالرحمن سليمان الشلاش وسامي عبدالسميع رضوان ، الإدارة والتخطيط التربوي ، أسس نظرية وتطبيقات عملية،الرياض، مكتبة الرشد ، ط١٤٢٨،٣هـ.

٣٢- محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها،القاهرة ،عالم الكتب ،١٩٨٩،ص (٢٣٩)

٣٣- عبدالكريم درويش وليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة:الأنجلو المصرية ،١٩٨٠، ص(٢٧٧)

٣٤- سليمان عبدالرحمن الحقيل ، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة — الرياض-١٤١٧هـ

٣٥- رداح الخطيب وآخرون ، الادارة والاشراف التربوي ، اتجاهات حديثة.

٣٦- طافش محمود (٢٠٠٤) ، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، دار الفرقان للنشر / عمان .

٣٧- فيفر ، ايزابيل ، دنلاب ، جين ، الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس . ترجمة : محمد عيد ديراني ، الجامعة الأردنية ، عمان .

٣٨- المعايط عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧م) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان . دار الحامد للنشر والتوزيع .

٣٩- حسين سلامة عبد العظيم ، عوض الله ، عوض الله سليمان ، (٢٠٠٦) . اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، دار الفكر ، عمان .

٤٠- الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة – سلمان عاشور الزبيري – مطابع الثورة العربية الليبية – طرابلس – ليبيا – ٢٠٠١ م .

٤١- الإدارة المدرسية – وليد احمد اسعد – مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع – ط١ – عمان – ٢٠٠ م .

٤٢- الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية – جودت عزت عطوي – الدار العلمية الدولية – عمان – الأردن – ٢٠٠١ م .

٤٣- الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة – احمد إسماعيل – دار العلم والإيمان – كفر الشيخ – مصر – ٢٠٠٩ م .

٤٤- الإدارة المدرسية المعاصرة – عبد المؤمن فرج الفقي – جامعة قار يونس – ط١- بنغازي- ليبيا- ١٩٩٤م

٤٥- الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث – هادي مشعان ربيع – مكتبة المجتمع العربي – الأردن – ١٤٢٦ هـ .

٤٦- الإدارة المدرسية والصفية المتميزة (الطريق إلى المدرسة الفعالة) – سلامة حسين – دار الفكر – عمان – الأردن – ٢٠٠٦ م .

٤٧-الأدوار الإدارية للمشرف التربوي الحديث – د. محمد عوض الترتوري – المنشاوي للدراسات والبحوث – ٢٠٠٨ م

٤٨- أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية – د. لخضر لكحل و كمال فرحاوي – المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم – الحراش – الجزائر – ٢٠٠٩ م .

٤٩-الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية – أ د. طارق عبد الحميد البدري – دار الفكر – ط٢ – عمان – الأردن – ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥ م .

٥٠-استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي – ذوقان وسهيلة عبيدات – دار الفكر – الأردن – ١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٧ م.

٥١- الإشراف التربوي – سعيد الاسدي – الدار العلمية – عمان – الأردن – ٢٠٠٧ م .

٥٢-الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية – د٠ محمد عوض الترتوري – عمان – ٢٠٠٦ م.

٥٣- الإشراف التربوي مفاهيم وواقع وآفاق – إيمان أبو غريبة – دار البداية – عمان – ٢٠٠٩ م .

٥٤- الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأسسه وأساليبه – د. حسن احمد الطعاني – دار الشروق للنشر والتوزيع – ط١ –عمان – الأردن – ٢٠٠٧ م .

٥٥- الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية – عارف توفيق عطاري وآخرون – مكتبة الفلاح – الكويت – ١٤٢٥ هـ .

٥٦- إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير (النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن ٢١) – د. منى مؤتمن عماد الدين – مركز الكتاب الأكاديمي – ط١ – عمان – الأردن – ٢٠٠٣ م .

٥٧- د. هاني العمري ، منهجية حلقات الجودة فى الادارة المدرسية ٥٨- التعليم الفعال والتعلم الفعال – إبراهيم مهدي الشبلي – دار الأمل للنشر والتوزيع – ط١ – اربد ٢٠٠٠م .

٥٨- تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي – طارق البدري – دار الفكر – ط٤ – عمان – ٢٠٠٨ م .

٥٩- الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي – نزيه خالد – دار أسامة – عمان – الأردن – ٢٠٠٦ م .

٦٠- دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم – محمد صالح المنيف – السعودية – ١٤١٠ هـ .

٦١- دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية (رسالة ماجستير) – فراس فواز فايز لهلبت – جامعة النجاح الوطنية – كلية الدراسات العليا – نابلس – فلسطين – ٢٠١٠ م .

٦٢- الزيارات الصفية والدروس التوضيحية – احمد بلقيس وخيري عبد اللطيف – ورقة عمل 30 /ss /الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية – عمان – الأردن – ١٩٨٩ م .

٦٣- علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم – احمد بطاح – مؤتة للدراسات والبحوث – المجلد السادس – العدد الثاني – ١٩٩١ م .

٦٤- مبادئ الإدارة المدرسية – د. محمد حسن العمايرة – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة – ط٣ – عمان – الأردن – ٢٠٠٢ م .

٦٥- مدى التكامل والتعارض بين ممارسات مديري المدارس والمشرفين التربويين تجاه دورهم في تنمية المعلم ذاتيا (رسالة ماجستير) –علي حسن القرني – جامعة أم القرى – كلية التربية – مكة المكرمة – السعودية –١٤٢٤ هـ .

٦٦- مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية (رسالة ماجستير) – عبد الله ظافر الشهري – جامعة الملك سعود – كلية التربية – السعودية – ١٤٢٠ هـ .

٦٧- المسؤوليات الإدارية والفنية والاجتماعية لمدير المدرسة – فهد بن إبراهيم الحبيب – ملخصات البحوث المقدمة للقاء السنوي الثاني في مجال الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود – السعودية – ١٤١٢ هـ .

٦٨- مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها – محمد حمدان – دار كنوز المعرفة – عمان – ٢٠٠٧ م.

٦٩- المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري مدارس القرى النائية في الأردن (رسالة ماجستير) – محمد عبد القادر غنيمات – الجامعة الأردنية – عمان – الأردن – ١٩٩٥ م .

٧٠- واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية (رسالة ماجستير) – مرضي بن مهنا حطاب العنزي – جامعة أم القرى – كلية التربية – السعودية – ١٤٣٠ هـ / ٢٠٠٩ م

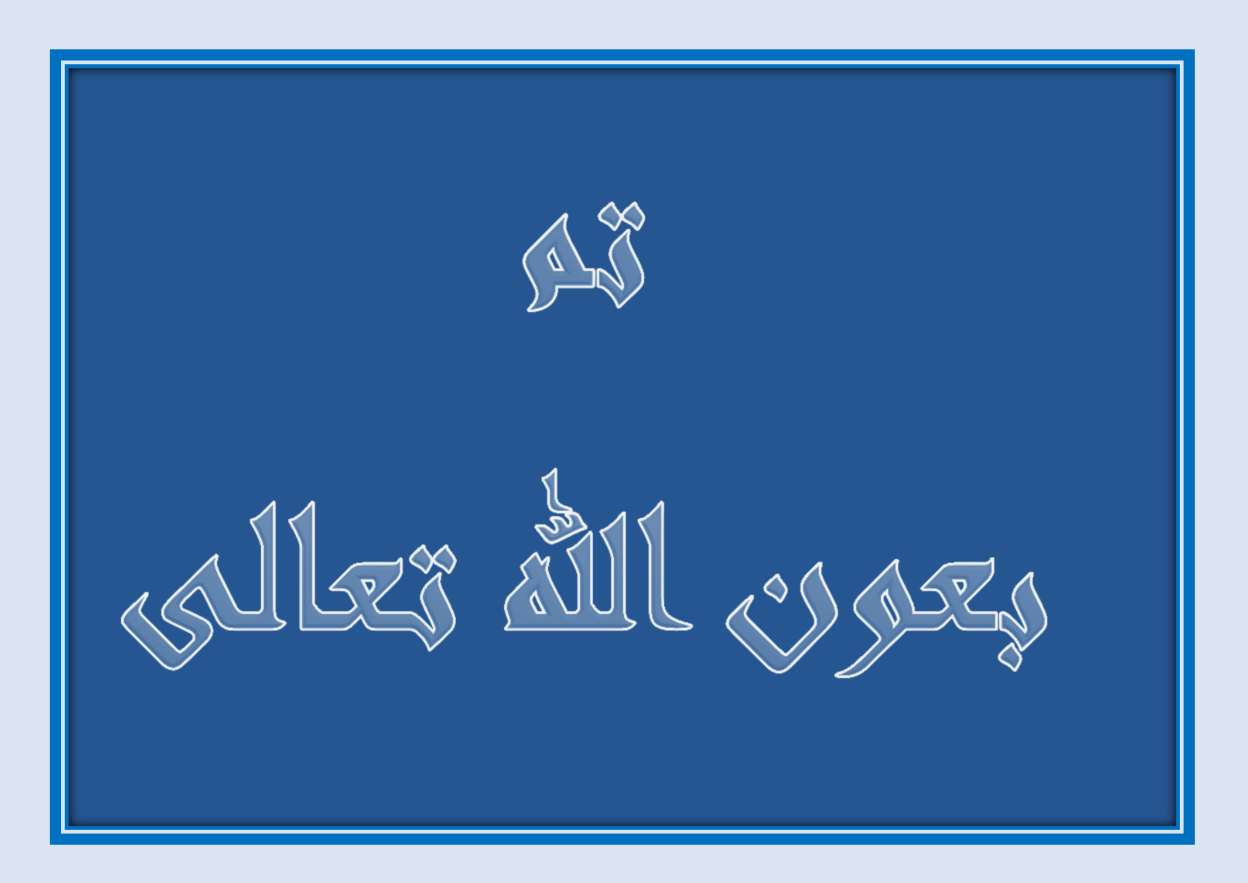
٧١- الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر – محمد العجمي – دار الجامعة الحديثة – الإسكندرية – مصر – ٢٠٠٧

٧٢- د.عبدالرحمن بن إبراهيم المديرس ، مدير التعليم بمحافظة الإحساء المملكة العربية السعودية ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم مارس ٢٠٠٢م.

٧٣- منهجية الاعتماد والجودة والنوعية ،الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي ، رام اللـه، فلسطين ،كانون ثاني ٢٠٠٣.

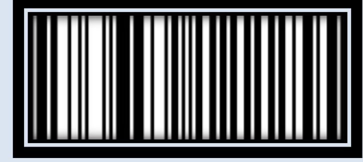
٧٤- د. هاني العمري ، منهجية حلقات الجودة فى الادارة المدرسية.

فهرس الكتاب



المؤلف

في / ١٥/١١/٢٠١٢ م



رقم الإيداع : 11427
الترقيم الدولي : 9 -3200 -90 -977 - 978



- الاسم :عماد محمد إبراهيم خليل .
- الدرجة العلمية : دكتوراة .
- اللقب العلمي :استاذ مساعد .
- تاريخ ومكان الميلاد : الشرقية – مصر – 1956-11-15.
- التخصص العام : جيولوجيا.
- التخصص الدقيق : الصخور الصلبة (الصخور النارية والمتحولة) والجيوكيمياء.
- بكالوريوس جيولوجيا: كلية العلوم/ جامعة الزقازيق /1979.
- ماجستير: صخور صلبة وجيوكيمياء / كلية العلوم / جامعة الزقازيق 1984 .
- دكتوراة: صخور صلبة وجيوكيمياء/ كلية العلوم/ جامعة الزقازيق 1990 .
- نشر عدة أبحاث في مجالات الصخور الصلبة والمعادن والجيوكيمياء وتلوث التربة والمياه.
- لد يه العديد من مؤلفات الكتب العلمية المصدرية والمساعدة في تخصص جيولوجيا .
- البريد الإلكتروني : ekhalil56@outlook.com





رقم الإيداع : 11427

الترقيم الدولي : 9 - 3200 -90 -977 - 978